

УДК 35.088.7

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В УПРАВЛЕНИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

**БОГАТЫРЕВ ЕВГЕНИЙ ДМИТРИЕВИЧ**, д-р филос. наук, профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление» Финансового университета  
**E-mail:** edbogatyrev@gmail.com

В статье использование человеческого капитала в управлении результативностью рассматривается через призму потребности повышения эффективности управления на основании зарубежного опыта.

Цель статьи – показать роль человеческого капитала в управлении результативностью в государственных органах власти.

Сделан вывод о необходимости изучения зарубежного опыта использования человеческого капитала в управлении результативностью и извлечения из него соответствующих уроков. В частности, необходимо сделать акцент в управлении результативностью на индивидуальную составляющую и предложить линейным руководителям грамотно исполненные и простые в применении инструменты, побуждающие сотрудников не ограничиваться минимальными результатами и мотивирующие их к дополнительным усилиям ради удовлетворения потребностей граждан и организаций, а также научить их пользоваться этими инструментами с наибольшей эффективностью.

**Ключевые слова:** человеческий капитал; управление результативностью; мониторинг результативности; обратная связь; рейтинги результативности; наставничество (коучинг).

## Human Capital in Performance Management

**EVGENY D. BOGATYREV**, ScD (Philosophy), professor of State and Municipal Management Chair, the Financial University

The article points out that foreign experience in the use of human capital might be helpful to further improve performance management. The purpose of the paper is to show the role of human capital in performance management, especially in performance management in government bodies. It is concluded that foreign experience in performance management through human capital should be carefully studied and respective lessons should be taken and applied. In particular, it notes that in performance management the emphasis should be placed on individual component; the line managers should be provided with smart and easy to use tools that encourage employees to go beyond minimal results and stimulate further efforts in order to satisfy the needs of citizens and organizations; moreover, these tools should be used in the most efficient way.

**Keywords:** human capital; performance management; performance monitoring; feedback; performance ratings; coaching.

### Необходимость формирования методики материального стимулирования гражданских служащих, учитывающей результативность и эффективность их деятельности

Одной из проблем внедрения и эффективного использования системы управления результативностью в государственном управлении является использование человеческого капитала. Об этом прямо заявлено в указе Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных

направлениях совершенствования системы государственного управления», в котором предписано «установление особого порядка оплаты труда государственных гражданских служащих в зависимости от достижения показателей результативности профессиональной служебной деятельности», проекта Указа Президента Российской Федерации «О федеральной программе «Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации (2015 – 2018 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной гражданской службы Российской Федерации на 2015 – 2018 годы», где

вскрыта суть проблемы, мешающей внедрению системы эффективных контрактов и вознаграждений по результатам деятельности, которая выражается в неразвитости механизмов объективной оценки государственных служащих. Для ее решения предусматривается формирование методики материального стимулирования гражданских служащих, учитывающей результативность и эффективность их деятельности.

Один из основоположников концепции «человеческий капитал» американский ученый Т. Шульц подчеркивал, что человеческий капитал означает накопленный капитал в виде способностей и навыков во время школьного и послешкольного обучения, приобретение знаний и умений в ходе профессиональной деятельности, информированность и здоровье и другие ценности, которые обеспечивают развитие физических и интеллектуальных способностей человека и их реализацию. Потенциал же определяется как «совокупность имеющихся средств и возможностей» [1, с. 404], которые реализуются в различных сферах деятельности.

### **Определение понятия «управление результативностью»**

Для уточнения предмета анализа использования человеческого капитала в рамках рассматриваемой темы необходимо обратиться к понятию «управление по результатам».

Общепринятого определения управления по результатам не установлено, но имеется дефиниция Организации по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР), согласно которой под управлением по результатам подразумевается управленческий цикл, позволяющий установить целевые значения в области эффективности и результативности. При этом декларируется, что менеджеры обладают возможностями для их достижения; проводится измерение и подготавливается отчет о достигнутых результатах, а затем эта информация используется при решениях о финансировании, структуре, функционировании программ, поощрении и наказании работников [2]. Имеются и другие похожие определения, которые подразумевают обязательную постановку целей и задач, понимание ожидаемого результата, учет полученных результатов при исполнении намеченного и дальнейшего планирования.

Таким образом, управление по результатам — это управление, ориентированное на результат.

При этом органам исполнительной власти можно рекомендовать трактовать *результативность* как *степень достижения* поставленных целей (ожидаемых результатов). В данном случае не играют роли ни затраты на достижение поставленной цели, ни качественная (или содержательная) оценка этой цели, ни социальные, политические или иные последствия. Важны сам *результат* и *степень его* достижения (полностью, частично, на столько-то процентов, не выполнено). Поэтому количественное и предельно конкретное выражение этого результата становится главным условием *оценки* результативности. При осуществлении управления по результатам (во всяком случае на первоначальном этапе его становления) основное внимание обращалось именно на результат, а не на то, как его достичь, какова в этом роль человеческого капитала. Хотя наряду с другими технологиями управление по результатам включает процедуры целеполагания, обеспечивающие привязку целей и задач, а также персональную ответственность за их достижение к конкретным исполнителям, в том числе должностным лицам.

***Человеческий капитал означает накопленный капитал в виде способностей и навыков во время школьного и послешкольного обучения, приобретение знаний и умений в ходе профессиональной деятельности, информированность и здоровье и другие ценности, которые обеспечивают развитие физических и интеллектуальных способностей человека и их реализацию***

Понятие «управление результативностью» возникло и получило распространение в сфере управления персоналом в начале 1990-х гг., хотя первая формальная система мониторинга сложилась благодаря деятельности Фредерика Тейлора и его последователей еще до Первой мировой войны.

На сегодняшний день общепринятой считается следующая точка зрения на управление результативностью: это естественный процесс, способствующий эффективному управлению отдельными сотрудниками и командами и направленный на

достижение наивысшего уровня результативности деятельности организации. В рамках этого процесса в организации формируется общее понимание целей, которые должны быть достигнуты, подходов к организации работы и обучению сотрудников, обеспечивающих достижение этих целей [3, с. 10]. На наш взгляд, в теории управления по результатам данная точка зрения нашла отражение в рассуждениях об ориентации на управление внутренними процессами, а также о процедурах оценки эффективности организации, которые способны улучшить взаимосвязь системы выработки решений с внедрением этих решений на практике [4, с. 30 – 32].

### **Управление по результатам – это управление, ориентированное на результат**

Таким образом, цель управления результативностью — сделать хорошее лучшим, добиться общего для всех понимания задач, развить в людях способность выполнить эти задачи и дать им все, что нужно для продуктивного труда и полной реализации своего потенциала на благо самих себя и организации в целом. При управлении результативностью обращается внимание на индивидуальную составляющую с целью выявления сотрудников, показывающих низкие результаты, и придания им позитивной мотивации. В результате они получают возможность повысить продуктивность труда или научиться лучше использовать свои способности.

В конечном счете задача управления результативностью состоит в обеспечении превосходства организации в человеческом капитале, человеческом факторе, который, в отличие от других конкурентных преимуществ, скопировать сложно. Для этого управление результативностью должно образовывать единый комплекс с ключевыми HR-процессами — кадровым обеспечением, развитием персонала и управлением знаниями.

Управление результативностью — дело линейных руководителей. Причем это не методика управления персоналом, применяемая HR-отделом. Поэтому очень важно, чтобы было ясное понимание его вклада в достижение желаемых результатов, что поможет линейным руководителям сформировать навыки и поведенческие установки

для максимально полного использования этого преимущества.

На вопрос о том, как этого добиться, необходимо ответить при разработке и применении процесса управления результативностью. Для этого следует, например, включать умение управлять результативностью в качестве ключевого критерия в оценку результативности работы линейных руководителей и программы их развития.

### **Отечественная практика государственного управления**

Насколько актуальна данная теория для отечественной практики государственного управления? Какое отражение она нашла в стремлении стимулировать персонал органов власти на повышение результативности и эффективности его профессиональной служебной деятельности? Для ответа на эти вопросы обратимся к разделу Концепции снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011–2013 гг., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 10.06.2011 за № 1021-р, которая посвящена повышению эффективности государственной службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих, задействованных в предоставлении государственных услуг, осуществлении контрольных и надзорных функций.

В связи с намеченными в Концепции задачами требовалось реализовать комплекс мероприятий, направленных на внедрение на государственной службе эффективных технологий и современных методов кадровой работы; повышение профессионализма и компетентности государственных служащих; разработку сбалансированной системы показателей результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих, задействованных в предоставлении государственных услуг; разработку модели должностных регламентов, позволяющей упорядочить и конкретизировать должностные (служебные) обязанности государственных служащих, пересматриваемые при изменении административных регламентов исполнения государственных функций или предоставления государственных услуг; совершенствование методики оценки профессиональных знаний и навыков государственных служащих, предусмотренных в их должностных регламентах.

Формальная сторона управления результативностью явно присутствует в вышеуказанном документе. Но эту программу, если ее не подкреплять повседневной и живой работой линейных руководителей по развитию интеллектуальных способностей сотрудников и их реализации, можно сравнить со сдельной системой оплаты труда: при наименьших затратах обеспечить желаемое повышение производительности труда, что возможно только до определенного уровня материальных (физических) потребностей персонала.

Данное обстоятельство является причиной известного в психологии сдвига мотива на цель — процесса, характеризующегося тем, что изначальный мотив изменяется в ходе выполнения действия, и те действия, которые раньше служили для достижения целей, подчиненных какому-то определенному мотиву, приобретают самостоятельное значение и отщепляются от первоначальной мотивации, т.е. цель обретает статус мотива [5, с. 304].

Вспомним в этой связи образ героя повести Гоголя «Шинель» Акакия Акакиевича Башмачкина, служившего в некоем департаменте чиновником для переписывания казенных бумаг. Переписывание бумаг даже дома после работы стало для него собственным удовольствием. «Написавшись всласть, — повествует Гоголь, — он ложился спать, улыбаясь заранее при мысли о завтрашнем дне: что-то бог пошлет переписывать завтра?» [6, с. 320]. Так, современный чиновник, увлекшись достижением формальных показателей ради достижения высокого рейтинга и достойной зарплаты, может выпустить из внимания, что конечной целью его профессиональной служебной деятельности по обеспечению полномочий государственных органов власти и лиц, занимающих государственные должности, является удовлетворение потребностей граждан и организаций. Таким образом, человеческий капитал остается невостребованным в полной мере и не получает должного развития.

## Зарубежный опыт управления результативностью

Несомненную пользу в разработке и внедрении управления результативностью в органах государственной власти России может принести зарубежный опыт управления результативностью.

Рассмотрим, какие вопросы задают и как отвечают на них наши зарубежные коллеги, внедряя и осуществляя управление результативностью [3]:

- 1) что мы считаем «высокой результативностью»;

- 2) понимают ли наши сотрудники, каких результатов от них ожидают;
- 3) насколько наша система управления результативностью согласуется с ключевыми ценностями организации;
- 4) можем ли мы установить причины высокой и не особенно высокой результативности;
- 5) как нам обучить сотрудников и стимулировать их на достижение высокого результата;
- 6) как нам решить эти задачи честно, последовательно и без дискриминации [3].

Каковы же составляющие управления индивидуальной результативностью?

1. *Формирование ожиданий в форме должностных профилей*, в которых прописываются текущие задачи в виде требований к каждой существенной составляющей работы в той или иной должности. Очевидно, это нечто большее, чем определение конечных целей на «выходе».

2. *Планирование результативности* — это установление направления развития на основе ожиданий от каждого сотрудника. План носит перспективный характер и акцентирует внимание на действиях, которые должны предпринять сотрудники, чтобы раскрыть свой потенциал, и побуждает их расширять границы возможного, постигая, на что они способны, и гарантируя признание их достижений. В равной мере он учитывает и развитие людей, оказание им помощи в обучении, обеспечение необходимой поддержки, чтобы они эффективно трудились как в текущий момент, так и в будущем. Итогом процесса планирования является соглашение о результативности.

Соглашение — это результат совместного обсуждения того, какие ожидания организация связывает с индивидом, и достижение согласия по этому вопросу. Соглашение о результативности основывается на результатах аттестации. Оценка достигнутого позволяет сформулировать дальнейшие требования к сотруднику. В соглашении о результативности фиксируется согласованное направление развития и формируется основа для измерений, обратной связи, оценки и развития сотрудников в процессе управления результативностью. На этом этапе согласовывается, по каким критериям будет оцениваться результативность и какие фактические данные послужат основой для определения уровней компетенций. Менеджеры и рядовые сотрудники сообща, а команды коллективно будут

пользоваться ими для контроля хода процесса и демонстрации достижений.

На этапе планирования результативности разрабатывается и согласовывается индивидуальный план развития сотрудника. Он может включать формальное обучение, но гораздо важнее, чтобы он содержал более широкий спектр развивающих мероприятий, в частности возможности самостоятельного обучения, коучинг, работу над проектом, расширение зон ответственности и содержательности работы. Он может быть посвящен развитию работника в нынешней должности, а может быть рассчитан на более широкие обязанности, более разнообразную работу. В этом качестве план выступает как элемент политики непрерывного развития сотрудников, в основе которой лежит убеждение, что каждый человек способен научиться большему и сделать свою работу лучше.

3. *Постановка целей и задач*, связанных с работой и развитием личности. Цели, сформулированные в плане, могут быть количественными (измеряемые целевые показатели), выраженными в достижениях (целевые законченные инициативы) или качественными (ожидания от поведения). Они могут быть связаны с работой, например описывать выполнение требований должностной инструкции (целевые результаты), и с целевым развитием или обучением сотрудника — личностные цели. Их дополняет перечисление действий, которые сотрудник должен предпринять, чтобы усовершенствовать свои знания и навыки, раскрыть потенциал и улучшить результаты своего труда либо изменить поведение определенным образом. Многие организации обобщают характеристики правильной цели в аббревиатуре SMART (конкретная, измеримая, достижимая, релевантная, привязанная ко времени).

4. *Разработка показателей результативности*. По возможности индивидуальные результаты должны быть связаны со стратегией организации, результатами организации в целом. Ситуация усложняется, если приходится пользоваться качественными характеристиками поведения сотрудников или такими показателями результатов, которые нельзя измерить. В этом случае оценка результативности становится гораздо более субъективной, а значит, потенциально предвзятой, несправедливой или непоследовательной. Чтобы этого избежать, следует использовать объективные факты, характеризующие поведение и

результаты деятельности сотрудника. Как отмечает Левинсон, чем сильнее акцент на измерение и количественную оценку, тем выше шансы, что неуловимые, неизмеряемые элементы задачи будут отброшены [7, с. 53].

5. *Непрерывный процесс управления результативностью* — «круглый год семь дней в неделю» [3, с. 53]. Управление результативностью не сводится к ежегодной аттестации, которая, как правило, проходит формально и носит ретроспективный характер. Такое, если не большее, значение имеют соглашения об исполнении и сам процесс контроля за его исполнением. И самое важное — управление результативностью должно восприниматься как неотъемлемая часть непрерывного процесса управления, ориентированного на обеспечение устойчивого роста результативности, непрерывное развитие навыков и расширение возможностей сотрудников, создание «обучающейся организации».

6. *Мониторинг результативности*. Управление результативностью — непрерывный процесс. Тем не менее формальные аттестации один или два раза в год необходимы как элементы максимального сосредоточения на важнейших вопросах — мотивации, производительности, развития сотрудников, ответы на которые позволяют понять, куда организация пришла и куда она идет. Кроме того, аттестации могут служить фундаментом для ранжирования сотрудников по результативности, особенно если рейтинги нужны для сдельной (в соответствии с результатами или вкладом) оплаты труда.

7. *Обеспечение обратной связи* — она должна быть немедленной и позитивной, касаться реальных событий, сосредоточенной на сути и решениях, встроенной в трудовые процессы. Содержанием обратной связи должно быть описание случившегося, не сопровождаемое «вынесением приговора».

8. *Оценка результативности* — учитывается не только факт выполнения работы, но и то, как она была выполнена, в том числе нравственный аспект. Так, Уинстэнли и Стюарт-Смит предложили четыре нравственных принципа управления результативностью: уважение к личности, взаимное уважение, справедливость процедур и прозрачность процесса принятия решений [8, с. 66 – 84].

9. *Рейтинги результативности* — суммарная оценка и основа для принятия решения по оплате

труда на основе производительности или вклада в общий результат.

10. *Наставничество (коучинг)*. В лице наставника (коуча) призван выступать прежде всего непосредственный руководитель сотрудника. Всякий раз, когда руководитель поручает сотруднику новое для него дело, возникает возможность взять над ним шефство в овладении новыми навыками или приемами, необходимыми для выполнения работы.

11. *Ведение документации*. Главное для любого бланка оценки результативности — чтобы он служил рабочим документом, а не лежал мертвым грузом в папке.

Таким образом, управление результативностью сосредоточивается на стратегическом развитии [9, с. 34 – 37], на изменении поведения, а не на отчетах и бумажках [10, с. 53].

Вместе с тем далеко не все сотрудники зарубежных компаний одобряют внедрение системы управления результативностью. По данным исследования, проведенного М. Армстронгом и А. Бэрн, 50% сотрудников различных компаний оценивают результаты внедрения системы управления результативности как недостаточные [3, с. 32].

За что же критикуют данную систему? Вот несколько примеров:

- 1) система управления результативностью «перегружает рядовых менеджеров, усложняет их работу и отвлекает от дел, в которых они более продуктивны» [11, с. 46 – 62];
- 2) оценка результативности требует изолированных психологических и социальных навыков, которыми многие менеджеры не смогут овладеть;
- 3) на практике преобладают неудачно разработанные или неграмотно реализуемые схемы управления результативностью;
- 4) игнорируются несовпадающие интересы сотрудников;
- 5) менеджеры охотно рассуждают о развитии, но не воплощают соответствующие теории в жизнь;
- 6) оценка результативности не учитывает системные факторы, а на систему (ответственность менеджмента), по опыту Э. Деминга, приходится 94% проблем и возможностей улучшения. Далее он утверждает, что постановка индивидуальных целей и задач мешает сфокусированной на клиенте командной

работе. Формальные оценочные схемы усиливают нежелание менеджеров быть наставниками и вести открытый регулярный диалог с подчиненными. Ранжирование людей указывает на несостоятельность руководства. Цель каждого человека в системе поощрения — понравиться боссу. В результате рушится мораль. Страдает качество. А тот, кто судит людей, расставляет их по ступенькам иерархической лестницы не помогает им работать лучше [12, с. 103 – 117, 278];

- 7) управление результативностью — это субъективный процесс. Оценивание сотрудников постепенно переключается с результативности на их непосредственное отношение к работе и своей компании. Более значимым критерием становится лояльность сотрудника к организации, а не результаты работы на нее;
- 8) управление результативностью ошибочно сосредоточивается на финансовом вознаграждении. Если же главным стимулом к работе оказываются деньги, это лишает сотрудников креативности и гордости за свою работу. По данным М. Армстронга и А. Бэрн, все больше организаций отказываются от рейтингов: 78% в 1992 г. и 59% в 2003 г. [3, с. 63], в частности по той причине, что рейтинг, диктующий размеры оплаты труда, резко ослабляет ориентацию на перспективу и развитие, унижает и демотивирует персонал;
- 9) управление результативностью — средство деспотичного или силового контроля;
- 10) как линейные руководители, так и рядовые сотрудники обычно разочарованы управлением результативностью. Системы оценки сотрудников «не способствуют ни мотивации, ни контролю» [13, с. 499 – 517].

## Выводы

На наш взгляд, в государственном управлении в России имеют место все указанные в статье издержки управления результативностью, что свидетельствует о формальном отношении к его внедрению и недостаточном внимании к использованию в нем человеческого капитала. В этой связи необходимо сделать акцент в практической работе на индивидуальную результативность и предложить линейным руководителям грамотно исполненные и простые в применении инструменты.

Определенные надежды на неформальное решение этих задач дают последние разработки Минтрудсоцзащиты России, предлагаемые для внедрения в практику государственного управления, в частности, методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку).

## Литература

1. Словарь иностранных слов. М.: АСТ, 2010. С. 404.
2. URL: <https://www.google.com/url>.
3. Армстронг М. Управление результативно-стью: система оценки результатов в действии. М.: Альпина пabлишер, 2014. С.10.
4. Ханс де Брюйн. Управление по результатам в государственном секторе. М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2005. С. 30–32.
5. Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. М.: Политиздат, 1975. С. 304.
6. Гоголь Н.В. Шинель. М.: Дет. лит., 1982. С. 320.
7. Levinson N. Management by whose objectives/ Harvard Business Review? 1970. July-August, pp. 125 – 34.
8. Winstanley D. and Stuart-Smith K. (1996) Policing performance: the ethics of performance management. *Persoonnel Review*, Vol. 25 No. 6, pp. 66–84.
9. Egan G. A clear path to peak performance, *People Management*. 1995. 18 May, pp. 34 – 7.
10. Armstrong M. and Baron A. *Performance Management: The New Realities*. 1998. London, CIPD, p. 53.
11. Hendry C., Woodward S., Bradley P. and Perkins S. J. «Performance and rewards: cleaning out the stables», *Human Resource m Management Journal*. 2000. Vol. 10 No. 3, pp. 46–62.
12. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. С. 103–117, 278.
13. Barlow G. Deficiencies and the perpetuation of power: latent functions in performance

appraisal, *Journal of Management Studies*. 1989. September, pp. 499–517.

## References

1. The dictionary of foreign words [Slovar' inostrannyh slov]. Moscow, AST, 2010, p. 404.
2. URL: <https://www.google.com/url>.
3. Armstrong M. Performance management: evaluation system jf results in action [Upravlenie rezul'tativnost'ju: sistema ocenki rezul'tatov v dejstvii]. Moscow, Al'pina pablisher, 2014, p. 10.
4. Hans de Bruijn. Performance management in the public sector [Upravlenie po rezul'tatam v gosudarstvennom sektore]. Moscow, Institut kompleksnyh strategicheskikh issledovanij, 2005, pp. 30 – 32.
5. Leont'ev A.N. Activity, consciousness, personality [Dejatel'nost', soznanie, lichnost']. Moscow, Politizdat, 1975, p. 304.
6. Gogol' N.V. Overcoat [Shinel']. Moscow, Det. lit., 1982, p. 320.
7. Levinson N. Management by whose objectives/ Harvard Business Review? 1970. July-August, pp. 125 – 34.
8. Winstanley D. and Stuart-Smith K. (1996) Policing performance: the ethics of performance management. *Persoonnel Review*, Vol. 25 No. 6, pp. 66–84.
9. Egan G. A clear path to peak performance, *People Management*. 1995. 18 May, pp. 34 – 7.
10. Armstrong M. and Baron A. *Performance Management: The New Realities*. 1998. London, CIP, p. 53.
11. Hendry C., Woodward S., Bradley P. and Perkins S. J. «Performance and rewards: cleaning out the stables», *Human Resource m Management Journal*. 2000. Vol. 10 No. 3, pp. 46– 62.
12. Deming Je. Vyhod iz krizisa: Novaja paradigma upravljenija ljud'mi, sistemami i processami. M.: Al'pina Biznes Buks, 2009, pp. 103–117, 278.
13. Barlow G. (1989) Deficiencies and the perpetuation of power: latent functions in performance appraisal, *Journal of Management Studies*. 1989. September, pp. 499–517.