

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Важным этапом работ по развитию процесса формирования управленческих кадров является оценка его эффективности, что расширяет представление о самом процессе и предопределяет направление исследований и практических действий по повышению эффективности, качественному улучшению деятельности руководителей и специалистов и, как следствие, улучшению деятельности социально-экономической системы (предприятия, организации, учреждения) в целом. Вопрос измерения эффективности процесса формирования управленческих кадров является сложным и в настоящее время недостаточно разработанным.

В теории и на практике наметился односторонний, узкий подход к решению этого вопроса, а именно: определение эффективности обучения руководителей и специалистов по результатам их выпускных работ. Для разработки комплексной оценки эффективности процесса формирования кадров управления необходимо определить комплекс показателей, по которым эта оценка может быть произведена.

Под эффективностью процесса формирования управленческих кадров понимается количественная характеристика качественного состояния процесса, отражающая степень достижения поставленной цели в кратчайшее время при наиболее экономичном использовании ресурсов. Эффективность данного процесса показывает степень его развития и соответствия требованиям социально-экономической системы (СЭС). Она определяется сравнением величины основного эффекта, получаемого от использования высококвалифицированных руководителей и специалистов в управлении СЭС, с размером затрат на их формирование, что, в свою очередь, обусловлено тем, насколько содержание обучения руководителей и специалистов соответствует требованиям, предъявляемым СЭС к управленческим кадрам. Эффективность формирования кадров управления, являясь комплексной категорией,

должна отражать эффективность процесса обучения руководителей и специалистов и эффективность их деятельности как конечный результат этого процесса. Такое деление обеспечивает глубокий и всесторонний анализ процесса формирования кадров управления и способствует разработке более точных методов определения его эффективности.

Эффективность процесса формирования кадров управления связана с общими проблемами эффективности управления, и в частности с выбором критерия эффективности и формированием деятельности, обеспечивающей достижение цели по данному критерию. Наибольшую сложность при этом представляет выбор критерия эффективности функционирования рассматриваемого процесса, что обусловлено многоцелевым характером самого процесса и его иерархической структурой. Критерий эффективности должен исходить из реальной цели этого процесса и отражать основные стороны его функционирования.

Сложность расчета эффективности рассматриваемого процесса заключается в том, что эффективность труда руководителей и специалистов проявляется в конечных результатах системы не прямо, а опосредованно, через работу персонала, выступающего промежуточным звеном между руководителями и специалистами СЭС и ее конечным результатом. Кроме того, существует два объекта оценки эффективности — непосредственные результаты обучения в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров управления (СПКУ), которые оцениваются по выпускным работам, и результаты функционирования СЭС, в которой работают специалисты и руководители после получения специальной подготовки.

Поскольку методология является фундаментом научного подхода к познанию общественных явлений, для решения поставленных проблем целесообразно определить методологические основы оценки эффективности процесса формирования кадров управления,

сформировать основные положения такой оценки, обосновать единый методологический подход на основе системы показателей, комплексно охватывающих процесс формирования управленческих кадров. Методологическую основу оценки эффективности данного процесса составляет определение предмета, объекта, цели, содержания и методов оценки. Научный подход к оценке эффективности процесса возможен в том случае, если будет точно установлено ее место в общей работе по развитию процесса формирования профессиональных управленческих кадров. Оценка играет активную роль в развитии исследуемого процесса, выступая мерой необходимости изменений, вносимых в процесс формирования управленческих кадров, и в конечном счете должна определять характер и содержание направлений развития этого процесса и конкретных изменений в нем.

Предметом оценки является процесс формирования профессиональных кадров управления, объектом оценки — процесс обучения руководителей и специалистов в специальных учебных заведениях и результаты их деятельности в СЭС, целью оценки — развитие процесса. Общая цель оценки определяет ее основное содержание — обеспечение возможности выявления резервов повышения эффективности процесса и выбора направлений его развития. Общая цель трансформируется в конкретные цели, соответствующие практическому назначению организационных форм этого процесса.

Многочисленность проблем, связанных с оценкой эффективности рассматриваемого процесса, обуславливает два возможных этапа построения такой оценки:

- разработка универсальной оценки эффективности процесса в целом;
- определение частных оценок эффективности формирования кадров управления.

Оценка эффективности формирования управленческих кадров заключается в измерении фактического состояния данного процесса в целом и его организационных форм и в выявлении степени его соответствия нормативным или эталонным значениям показателей, характеризующих эффективность рассматриваемого процесса. Эффективность процесса зависит от совокупности факторов, влияющих на тот или иной показатель его функционирования. Содержание оценки, таким образом, включает в себя: выявление факторов, влияющих на эффективность процесса; выраже-

ние факторов через показатели (измерение факторов); выбор критерия для сравнения; выявление степени соответствия фактического значения показателя выбранному критерию; нахождение групповых и интегральных показателей эффективности процесса.

Методы оценки определяются составом факторов, влияющих на эффективность процесса, и способами измерения показателей этой эффективности. Для определения данных факторов целесообразно воспользоваться моделями: квалификационной моделью руководителя (специалиста), моделью учебного процесса и моделью подготовки профессиональных руководителей (специалистов), предусматривающей использование различных программ обучения. Наиболее сложной задачей является измерение выявленных факторов и определение групповых (по моделям) и интегральных показателей, позволяющих соизмерить признаки, различные по своей сущности. Распространенным методом прямого измерения факторов служит метод коэффициентов, который можно использовать и при оценке эффективности данного процесса.

С методологических позиций общего, особенного и единичного в системе показателей эффективности функционирования рассматриваемого процесса по степени обобщения выделяются:

- единый интегральный показатель, позволяющий давать обобщенную оценку эффективности процесса, сравнивать уровни развития отдельных организационных форм данного процесса и принимать соответствующие решения. Таким показателем является коэффициент эффективности процесса формирования кадров управления;

- основные показатели, однозначно характеризующие главные направления развития процесса. Это прибыль и рентабельность системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров управления, коэффициент продвижения по службе, коэффициенты социального развития коллектива, организационно-технического и экономического развития СЭС и др.;

- частные (дополнительные) показатели, оценивающие отдельные аспекты эффективности обучения специалистов и руководителей. К ним относятся коэффициенты обучения, удовлетворенности процессом обучения и др.

Использование изложенных методологических положений дает возможность решать

проблемы оценки эффективности формирования профессиональных кадров руководителей и специалистов. Одной из таких проблем является в настоящее время определение эффективности программ обучения. Экономический эффект воздействия программы обучения на повышение результативности труда руководителей и специалистов СЭС можно рассчитать следующим образом:

$$\mathcal{E} = \Pi \cdot P \cdot C \cdot O - P \cdot Z,$$

где  $\Pi$  — продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности руководителей и специалистов, лет;  $P$  — количество обученных по программе руководителей и специалистов, чел.;  $C$  — стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одну работу (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов), определяется как разность потребительных ценностей руководителей (специалистов), тыс. р.;  $O$  — показатель, характеризующий

результативность обучения и выраженный в долях приобретенных умений и навыков, принятый 0,66;  $Z$  — затраты на обучение одного работника, тыс. р.

Так, для группы компаний «Деметра» экономический эффект воздействия программы обучения «Стратегия развития предприятия» при продолжительности воздействия этой программы два года, обучении 20 руководителей и специалистов, стоимостной оценке различий в результативности их труда, равной 10 тыс. р., результативности обучения, принятой 0,66, и стоимости программы в расчете на одного слушателя 6 тыс. р. составил 144 тыс. р., а общий экономический эффект воздействия всех программ обучения определен в сумме 1317,8 тыс. р. Данный метод расчета позволяет оценить экономический эффект конкретных программ обучения руководителей и специалистов, что влияет на повышение эффективности деятельности предприятия. Расчет экономического эффекта программ обучения руководителей и специалистов фирмы «Деметра» приведен в таблице.

**Расчет экономического эффекта программ обучения работников фирмы «Деметра»**

Наименование программы	Продолжительность воздействия $\Pi$ , лет	Количество обучаемых $P$ , чел.	Стоимостная оценка $C$ , тыс. р.	Показатель результативности обучения $O$	Затраты на обучение $Z$ , тыс. р.	Экономический эффект $\mathcal{E}$ , тыс. р.
Стратегия развития предприятия	2	20	10	0,66	6	144,0
Персональный менеджмент	3	30	8	0,66	8	235,2
Учет и аудит	2	15	6	0,66	7	13,8
Маркетинг-менеджмент	2	40	10	0,66	10	128,0
Операционный менеджмент	3	20	10	0,66	5	296,0
Внешнеэкономическая деятельность предприятия	2	10	6	0,66	9	10,8
Информационный бизнес	3	50	10	0,66	10	490,0

Таким образом, методологические положения оценки эффективности формирования кадров управления создают основу для разработки как общих показателей этой оценки, так и ее конкретных методов. Это

дает возможность эффективно управлять развитием процесса формирования кадров руководителей и специалистов и влиять на улучшение деятельности социально-экономических систем.

**Н.Г. СОЛОДОВА**

кандидат экономических наук, доцент

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОВЕДЕНИЮ КАДРОВОГО АУДИТА В НЕУСТОЙЧИВЫХ ДЕЛОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Многолетние авторские исследования проблем формирования трудового поведения работников и моделей кадровой политики в период изменений позволили выделить ряд особенностей технологии кадрового аудита в трансформируе-

мых организациях. Мы выделили основополагающие принципы кадрового аудита (оперативности, объективности, учета стратегических целей организации, фрагментарности и открытости), а также систему факторов положительного