ЖУРНАЛ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ №2/2012

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ

С. П. Дёшина

Представлено многообразие формулировок понятия эффективности в области управления персоналом. Показано, что эффективность управления персоналом сопряжена с результативностью и эффективностью организации как некоторой социально-экономической системы. Предложена комплексная классификация подходов к определению содержания эффективности управления персоналом организации по форме проявления, видам эффективности, объекту оценки, уровню оценки, субъекту оценки. Рассмотрены теоретические вопросы установления баланса интересов внутренних стейкхолдеров (собственников, менеджмента и работников компании) как критерия эффективности управления персоналом.

Вопросы результативности и эффективности управления социально-экономическими системами остаются актуальными с момента введения этих понятий в научный оборот. Неоднозначность трактовок и авторских подходов, несмотря на наличие в них некоторых общих представлений, дает основание для формирования утверждения о широком понимании эффективности как научной категории.

Что касается эффективности управления персоналом организации, то среди исследователей данного направления нет единства в понимании результата управления персоналом, а исходя из этого, существуют как разные определения самого понятия «эффективность», так и подходы к измерению эффективности. Анализ зарубежных и отечественных исследований свидетельствует о многообразии формулировок понятия эффективности в этой области управления: эффективность управления персоналом, эффективность системы управления персоналом, эффективность компаний в области HR (*human resources*), эффективность службы управления персоналом, эффективность кадрового менеджмента, эффективность менеджмента персонала, эффективность технологий управления персоналом. Более того, в целом ряде работ теоретического и прикладного характера перечисленные понятия рассматриваются как некое априорное знание без попыток объяснения вкладываемого в них содержания. Результатом является фактическое принятие авторами позиции методологического универсализма и нормативизма.

Методы, предлагаемые для оценки эффективности управления персоналом, также весьма разнообразны. В частности, это технико-экономический анализ эффективности использования трудовых ресурсов; статистические методы; метод оценки отдачи на инвестиции в персонал, в том числе на мероприятия и программы (HR ROI); бенчмаркинг (сравнительный анализ показателей и разработка нормативов); метод ключевых показателей эффективности (KPI), метод управления по целям (MBO), метод сбалансированных показателей (BSC); аудит персонала; метод экспертных оценок и др.

В связи с этим представляется необходимым уточнить и конкретизировать понятие «эффективность управления персоналом». Данная статья является попыткой внести вклад в восполнение существующего разрыва между теоретическим обоснованием и разработкой инструментария в сфере измерения эффективности управления персоналом.

Рассуждая об эффективности управления персоналом, прежде всего будем исходить из того, что систему управления персоналом организации необходимо рассматривать как важнейшую часть системы внутрифирменного менеджмента. Согласимся с П. Шлендером [16], отмечающим, что грань между общим управлением и управлением персоналом является условной. Объектом в обоих случаях всегда является отдельный работник, группа или трудовой коллектив. Это позволяет использовать методологические разработки общего управления при рассмотрении управления персоналом. Таким образом, эф-

фективность управления персоналом сопряжена с результативностью и эффективностью компании как некоторой экономической системы.

Термин «эффективность» встречался уже в работах Уильяма Петти — одного из основателей классической политэкономии — и главы школы физиократов Франсуа Кенэ. Однако самостоятельное экономическое понятие эффективности в то время не разрабатывалась. Петти и Кенэ употребляли этот термин в значении результативности и использовали его для оценки тех или иных правительственных и частных мер в зависимости от того, способствовали те или нет оживлению экономической жизни.

На рубеже XVII–XIX вв. английский экономист, классик политэкономии Давид Рикардо использовал понятие эффективности уже не в значении результативности, а как отношение результата к определенному виду затрат, то есть понятие начало приобретать уже то специфическое значение, которое было важным с точки зрения экономики при оценке определенных действий. С этого времени понятие эффективности получает статус экономической категории [13].

Основу современных экономических исследований проблем эффективности составляет исходное определение понятия эффективности, сформулированное представителями неоклассической школы политэкономии В. Парето и Й. Шумпетером в конце XIX в.

Одной из самых первых и простых является трактовка эффективности, предложенная классической школой управления, где эффективность рассматривалась в плане оценки целедостижения и описывалась, прежде всего, через производительность. Под эффективностью при этом понималось максимальное приближение к заранее поставленной продуманной цели с помощью минимальных затрат.

По сей день большинство исследователей традиционно используют представление процесса деятельности рассматриваемой экономической системы в виде процесса преобразования ресурсов в результаты. Отсюда эффект от деятельности организации представляется как соотношение ее полезного результата и объема затраченных для этого ресурсов. Например, К. Макконнелл и С. Брю [9] под эффективностью понимают отношение результата к затратам при «использовании минимального количества ресурсов для производства данного объема продукции; производство данного объема продукции при минимальных средних общих издержках». В частности, Г. Клейнер [7] считает, что функционирование экономической системы представляет собой цепочку «затраты — результаты — цели (функции)». Понятие эффективности автоматически привязывается к завершенности данной цепочки. То есть экономическая система может быть признана эффективной только в том случае, если не просто затраты успешно преобразуются в результаты, но и полученные результаты соответствуют при этом целям (функциям) экономической системы.

Современные представления об экономической эффективности организации в западной научной мысли связаны с работами американского ученого, представителя организационной «концепции групп интересов» Питера Друкера, который указал на различие терминов: «результативность» (*effectiveness*) и «эффективность» (*efficiency*).

Под результативностью понимается степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значениями выходных показателей объекта управления (экономической системы) и отражает степень реализации некоторой стратегии, то есть фокусируется на результатах деятельности. Эффективность же — это результативность экономической деятельности, характеризуемая отношением полученного экономического результата к затратам ресурсов, обусловившим получение этого результата; фокусируется на экономичном расходовании ресурсов в ходе реализации стратегии.

Согласно данной концепции, результативность является отражением эффективности. При этом и результативность, и эффективность важны одинаково, но могут вступать в конфликт: то, что является максимально результативным, является чаще всего неэффективным (неэкономичным). Таким образом, при принятии решений о способе и форме достижения цели необходимо искать компромисс между результативностью и эффективностью.

В настоящее время эффективность любой социально-экономической системы оценивается с помощью следующих моделей:

— затратных, оценивающих эффективность деятельности организаций с позиций соотношения полезного результата от деятельности организации и объема затраченных для этого ресурсов;

— целевых, оценивающих эффективность деятельности организаций с позиций степени достижения целей;

— системных, оценивающих эффективность организаций через способность организации выживать в изменяющейся среде или через способность организации эксплуатировать свою окружающую среду для приобретения редких и ценных ресурсов с целью поддержания своего функционирования, в том числе и через повышение такой способности;

— комплексных, рассматривающих эффективность как систему показателей состояния внутренней и внешней среды организации;

— удовлетворенности интересов участников, связывающих эффективность со способностью организации обеспечивать минимальный уровень удовлетворения для составляющих ее частей, обладающих собственными целями, или со степенью удовлетворенности индивидов и социальных групп внутри организации [2, с. 3-4; 10; 14, с. 396-431 и др.].

Кроме того, в специализированной литературе широко используется понятие эффективности управления, которое выражается двумя ключевыми терминами. *Managerial effectiveness* — системная эффективность (зависит от того, насколько рационально организовано управление, то есть от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций) и management *efficiency* — операционная эффективность (соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, которое, напротив, в первую очередь определяется деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально используется их потенциал) [3].

Обобщая сказанное, уточним, что многоаспектность результативности и эффективности (применительно к продукту/услуге, процессу или системе) и их многоуровневость (применительно к компании в целом, структурному подразделению, бизнес-процессу, рабочему месту) предопределяют сложность проблемы их анализа и оценки. Отправной точкой того, что считать результатом, а что — эффектом, является корпоративная стратегия конкретной компании. В роли показателя результативности или эффективности деятельности компании может выступать практически любой показатель, применяемый в практике управления.

В данном контексте вернемся к понятию «эффективность управления персоналом».

Расчеты результативности и эффективности управления персоналом связаны с решением нескольких краеугольных проблем: 1) определение форм проявления эффективности от управления персоналом; 2) определение объекта оценки эффективности; 3) определение показателей и методов оценки эффективности.

Анализ многочисленных работ в области управления персоналом показывает, что существуют различные определения категории «управление персоналом», в зависимости от того, какие факторы или аспекты этого понятия учитывают авторы. В большинстве работ авторы делают упор либо на психологическую сторону работы с персоналом, либо на функциональную (определение потребности в персонале, привлечение персонала, высвобождение, развитие, оценка и т. д.). Другой подход заключается в том, что авторы заостряют внимание на методах воздействия на персонал, его целях и результатах. Однако несмотря на известные терминологические различия, сущность управления персоналом в целом определяется авторами достаточно сходно, и сходство это, прежде всего, в том, что работники рассматриваются преимущественно как ресурс, необходимый в деятельности предприятия, а эффективность управления персоналом рассматривается через показатели эффективного использования соответствующих ресурсов.

Для характеристики и оценки эффективности управления персоналом организации в отечественной и зарубежной литературе предлагаются различные подходы, которые с определенной степенью условности можно подразделить на следующие основные группы (табл.).

Рассмотрим каждую из групп подходов более подробно.

1. Подходы по форме (критериям) проявления (эффективность как сущность). В рамках данной группы выделяются подходы к оценке эффективности управления персоналом, совпадающие с оценкой эффективности любой социально-экономической системы: чаще всего целевые и затратные и значительно реже — заинтересованных сторон.

Например, целевой подход можно проиллюстрировать следующим типичным высказыванием: «Эффективность управления персоналом определяется степенью использования потенциала сотрудников организации для реализации стоящих перед ней целей, то есть насколько ус-

Таблица

Классификация концептуальных подходов к определению содержания эффективности управления персоналом организации

Классификационные признаки	Подходы
1. По форме/критериям проявления (эффективность как сущность)	1. Достижение поставленных целей 2. Соотношение результаты/затраты 3. Баланс интересов участников деятельности организации
2. По видам эффективности (эффективность какая)	1. Экономическая 2. Социальная 3. Функциональная (организационная)
3. По объекту оценки (эффективность каких ресурсов)	1. Персонал как совокупный работник 2. Трудовые ресурсы организации 3. Человеческие ресурсы организации на уровне индивидуальных
4. По уровню оценки (эффективность чьей деятельности)	1. Система управления (оценка эффективности кадровых решений, принимаемых всеми менеджерами организации) — общекорпоративный уровень 2. Орган управления (оценка эффективности службы управления персоналом организации) — уровень HR-департамента 3. Отдельные работники (оценка персонала организации) — индивидуальный уровень
5. По субъекту оценки (эффективность для кого)	1. С позиций собственников/акционеров 2. С позиций менеджеров 3. С позиций службы управления персоналом (HR-департамента) 4. С позиций персонала

пешно достигаются эти цели» [15, с. 322-323]. Затратный подход: «Эффективность управления персоналом определяется достижением основных экономических целей предприятия. При этом эффективность характеризует соотношение полученного эффекта с затратами на его осуществление и является своего рода ценой или платой за достижение данного результата» [1, с. 287-290]. Подход заинтересованных сторон: «Эффективность управления персоналом определяется тем, насколько обеспечен баланс интересов самого персонала и интересов собственно предприятия, носителями которых выступают собственники и высший менеджмент предприятия» [5].

2. Подходы по видам эффективности (эффективность какая). При выделении экономической и социальной эффективности управления персоналом исследователи практически единодушны. В самом общем виде под экономической эффективностью понимают достижение целей организации с минимальными затратами на персонал, под социальной — удовлетворение ожиданий, интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личной самореализации и т. д.). В единичных работах в данной области также выделяется функциональная (организационная) эффективность, которая связывается с ростом эффективности организации и функционирования системы управления персоналом организации.

3. Подходы по объекту оценки (эффективность каких ресурсов).

1) Объект оценки — персонал организации как совокупный работник. Согласно данному подходу, эффективность управления персоналом измеряется путем оценки эффективности работы всех сотрудников компании и определяется конечными результатами работы организации за конкретный период (прибыль организации, уровень рентабельности, финансовые коэффициенты, объем товарной продукции, себестоимость и т. д.) [11, с. 187-188]. Но здесь, по сути, фактически оценивается эффективность управления совокупными ресурсами организации — материальными, финансовыми, человеческими, информационными. То есть эффективность управления персоналом неотделима от эффективности компании в целом, при этом вклад собственно управления персоналом в эффективность компании не определяется, что является очевидным и существенным недостатком подхода. Например, «необходимо оценивать эффективность управления персоналом по результатам работы всей фирмы. ... Оценка эффективности управления персоналом опирается на критерии,

выраженные в объективных показателях развития производства» [6], или «эффективность управления персоналом получает свое косвенное отражение на каждом предприятии в системе показателей экономической эффективности. В частности, на каждом промышленном предприятии оценивается экономическая эффективность использования материалов, основных производственных фондов и оборотных средств, инвестиций и трудовых ресурсов, на основании чего рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность работы предприятия в целом» [8].

2) Объект оценки — трудовые ресурсы организации. Иначе говоря, это анализ эффективности использования трудовых ресурсов (персонала) компании, при проведении которого исследуются следующие показатели: производительность труда, трудоемкость продукции, среднегодовая выработка, нормы выработки, потери рабочего времени, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, фондовооруженность труда, и т. д. Недостатки подхода заключаются в игнорировании рыночной компоненты деятельности организации и социальной эффективности, неизбежно возникающей при управлении человеческими ресурсами.

3) Объект оценки — человеческие ресурсы организации на уровне индивидуальных. Данный подход предполагает измерение эффективности кадровой функции, то есть экономическую оценку результативности деятельности системы управления персоналом предприятия (в отдельных работах — эффективность инвестиций в человеческие ресурсы); делает акцент на определение вклада управления персоналом в эффективность организации в целом. Другими словами, это эффективность управления персоналом с точки зрения влияния на бизнес-показатели организации. В основном используются показатели, которые находятся непосредственно под контролем HR-департамента: численность, структура и уровень квалификации персонала; текучесть персонала и сумма потерь при увольнении работника; уровень готовности резерва; затраты на одного работающего; процент затрат на персонал в операционных расходах; затраты на обучение в расчете на одного занятого; затраты на НИОКР, охрану труда и здоровья персонала; выработка (продажа) на одного работающего; выполнение плана социального развития; социально-психологический климат в коллективе; добавленная стоимость на одного работающего; возврат на инвестиции в персонал, в том числе на мероприятия и программы (HR ROI); соотношение роста производительности и роста оплаты труда; время заполнения вакансии; расходы HR-службы в % от общих и многие другие.

Это концепция эффективности работы персонала на основе принятых решений в зависимости от форм и методов работы с ним, то есть от организации работы персонала, его мотивации, состояния социально-психологического климата в коллективе. Недостаток подхода — упор на социальную эффективность управления персоналом.

4. Подходы по уровню оценки (эффективность чьей деятельности). Эта группа подходов связана с оценкой эффективности кадровой работы в организации на разных уровнях.

1) Общекорпоративный уровень. Согласно данному подходу, предлагается оценивать кадровые решения, принимаемые всеми менеджерами организации (решения в области набора и отбора персонала; обучения и развития; организации оплаты труда и стимулирования; сокращения персонала и т. д.). Показателями эффективности в таком случае становятся годовые суммарные вложения компании в обустройство рабочих мест, обучение сотрудников, в систему социальной и материальной поддержки, мероприятия корпоративной культуры, улучшение жилищных условий, развитие спорта; надежность учета, обработки аналитической корпоративной кадровой информации, обеспечение служебной, профессиональной, социальной информацией; степень сплоченности и квалификация (в вопросах управления персоналом) команды руководителей, в том числе обучение руководителей и т. д.

2) Уровень HR-департамента. Второй подход заключается в оценке эффективности кадровой службы организации (выполнение функций — оказание услуг; соответствие запланированным результатам, затраты/результаты, совершенствование работы кадровых служб). Примеры показателей эффективности: стоимость кадровых решений в пересчете на одного кадрового сотрудника по оценке потребителей этих услуг; квалификация кадровых сотрудников, их специализация по видам кадровых действий; разработанность кадровых технологий; количество сотрудников HR-службы в пересчете на численность персонала; сроки и качество исполнения заказов на конкретные кадровые действия и т. д.

3) Индивидуальный уровень. В рамках третьего подхода предлагается оценивать непосредственно персонал организации. Сюда относятся: оценка собственно сотрудника, его характеристик, знаний, навыков, умений, способностей (*assessment*); оценка результатов деятельности сотрудника за определенный период времени, не затрагивающая его личных характеристик (*apraisal*); оценка должности, предназначенная для определения относительной ценности конкретной должности для компании, с последующим определением ее рыночной стоимости (*evaluation*).

5. Подходы по субъекту оценки (эффективность для кого). Согласно данной группе подходов, эффективность и результативность для разных заинтересованных сторон — различны, это всегда вопрос некоторого баланса их интересов и возможного компромисса. Измерение эффективности управления персоналом основывается на показателях, учитывающих интересы и степень удовлетворенности всех заинтересованных сторон — внутренних стейкхолдеров организации (собственников/акционеров, менеджеров, службы HR и персонала) в стратегическом плане.

Например, главная цель собственников (акционеров) компании — максимизация стоимости компании. Отсюда интересами этой группы стейкхолдеров выступают участие в получении прибыли компании (дивиденды), минимизация финансовых рисков, повышение стоимости акций, положительный имидж компании. Для достижения главной цели собственники ставят перед собой задачи развития бизнеса, повышения объема продаж и сокращения расходов (в том числе заработной платы и менеджеров и персонала, социального пакета, комфортных условий работы) ради обеспечения роста прибыли. Иными словами, собственники заинтересованы в эффективном использовании капитала с минимальными затратами на персонал. Таким образом, эффективность управления персоналом с позиций собственников (акционеров) оценивается, прежде всего, соотнесением полученного результата с произведенными затратами. Ключевые показатели эффективности — оборот на одного работника, производительность труда, затраты на персонал, добавленная стоимость на одного работающего, возврат на инвестиции в персонал, соотношение роста производительности и роста оплаты труда и др.

Главной целью менеджмента является получение максимума денежных средств и ресурсов на развитие бизнеса, ведение текущей деятельности, обеспечение достаточного уровня доходности компании. Топ-менеджеры заинтересованы в привлечении персонала с высоким уровнем квалификации и мотивации, в повышении имиджа компании как работодателя. Менеджмент, как правило, стремится к фиксированной собственной заработной плате и к снижению уровня ответственности, как и любой наемный работник. Кроме того, топ-менеджмент организации имеет потребности карьерного роста, самовыражения и усиления своего социального статуса. Показатели эффективности: уровень квалификации персонала, производительность труда, рентабельность инвестиций в персонал, затраты на персонал, численность персонала, уровень текучести, абсентеизма, уровень заработной платы и др.

Персонал компании, как собственники и менеджеры, должен быть заинтересован в росте и развитии компании хотя бы из тех же материальных соображений. Однако у наемных работников несколько иная позиция. Их не очень интересует компания и ее развитие, в лучшем случае они заинтересованы добросовестном выполнении своих обязанностей. Интересы персонала компании простираются от удовлетворения своих потребностей и потребностей членов своей семьи до признания и самореализации. С этой точки зрения персоналу важна стабильность компании. То есть он стремится к интересной, хорошо оплачиваемой работе, рассчитывает на растущую заработную плату, по возможности на профессиональный и карьерный рост, на приемлемые условия и режим труда. Сотрудникам важно, чтобы их ключевые интересы учитывались в корпоративной стратегии и целях компании, пусть и не наряду с интересами собственников и менеджмента, но хотя бы в какой-то степени были отмечены. С точки зрения работников, в основе оценки эффективности будет лежать степень достижения личностно значимых целей и потребностей: уровень реальной заработной платы, уровень заболеваемости, затраты на обучение и развитие, карьерный рост, удовлетворенность трудом и др.

С позиций службы управления персоналом важны количественные и качественные показатели, характеризующие масштабы проведенной работы, влияние результатов оценки на разви-

тие и функционирование всей системы управления персоналом. Показатели эффективности: структура и уровень квалификации персонала, мотивации, текучести кадров, стоимость подбора персонала, сумма потерь при увольнении работника, срок закрытия вакансий, уровень готовности резерва, расходы HR-службы в % от общих и многие другие.

Автор данной статьи придерживается именно этой, последней группы подходов, считая, что эффективность управления персоналом должна оцениваться с точки зрения теории заинтересованных сторон (*stakeholder theory*, основоположник Э. Фримен), а формой проявления (критерием) эффективности управления персоналом становится баланс интересов внутренних участников деятельности организации (внутренних стейкхолдеров — собственников, менеджмента и персонала). Баланс интересов в данном контексте позволяет оценить, в какой степени система управления персоналом способствует реализации целей и задач организации в целом.

Обоснуем данную точку зрения.

Основным предметом исследования *stakeholder theory* является взаимодействие различных групп и индивидов, преследующих свои интересы, которые связаны с деятельностью некой фирмы. Учитывая, что в основе появления теории заинтересованных сторон лежит бизнес-этика, выдвигается положение о законности интересов всех стейкхолдеров. Таким образом, теория потенциально не отказывает во внимании ни одной стороне, и более того, многие ее сторонники видят смысл и причину существования фирмы в удовлетворении всех законных интересов ее стейкхолдеров. Менеджмент заинтересованных сторон (*stakeholder management*), в свою очередь, подразумевает активное участие последних в развитии организации. [12]

Милтон Фридман, нобелевский лауреат в области экономики в своем интервью газете «Financial Times» заметил: «Использование количества денег в качестве цели бизнеса не всегда было успешным» [17]. Между тем ранее Фридман во главу угла ставил рыночную стоимость компании и считал, что социальная ответственность бизнеса состоит в повышении его прибылей. В своем интервью он, наконец, признал, что бизнес не может игнорировать интересы общества, преследуя свои основные финансовые цели максимизации дивидендов акционеров и роста прибыли. Признал он также наличие определенного конфликта интересов между персоналом и собственниками компаний, который также должен найти определенное решение во внутрифирменной системе менеджмента. В чем суть данного конфликта?

По мере развития организации собственники бизнеса, как правило, все больше отдаляются от оперативного управления и делают попытки передачи функции управления наемным менеджерам. Отделение функции владения от функции управления собственностью приводит к формированию специфических интересов акционеров, совета директоров и менеджеров, которые отражаются в разном подходе к управлению компанией, в том числе и к управлению персоналом. Управленческие решения, в том числе и в области персонала зависят от процедуры согласования интересов участников управления компанией [4].

Однако компания представляет собой целостное образование, которое включает в себя кроме собственников и менеджеров также и наемный персонал. Каждый индивид, участвующий в деятельности предприятия, представляет один из четырех факторов производства: работники — труд, акционеры — финансовый капитал, менеджеры предприятия — организационно-технологический фактор и предпринимательскую активность. Акционеры и персонал (менеджеры как наемные работники) в той или иной форме вносят свой вклад в деятельность общества. Акционеры общества являются его инвесторами, а работники предоставляют акционерному обществу свою способность к труду, принадлежащие им специфические навыки и умения, которые могут быть использованы как в рамках этого акционерного общества, так и за его пределами. Предоставляемые персоналом способности могут быть успешно реализованы лишь при условии создания для работников оптимальных условий занятости и стимулирования труда. То есть между перечисленными участниками деятельности компании формируется определенный компромисс, в результате которого каждая из сторон доверяет другой, делегирует ей определенные функции и права. При этом в процессе корпоративного управления возникает такое явление, как конфликт интересов. Суть конфликта интереса состоит не в самом факте нарушения «корпоративного интереса» в пользу индивидуального или группового, а в возможности возникновения ситуации, когда встает

вопрос выбора между интересом корпорации в целом и иным интересом. В данном случае конфликт интересов возникает, когда сталкиваются экономические интересы собственника, менеджера и работника, которые являются внутренними стейкхолдерами компании.

В целом в отношениях собственников, менеджеров и рядовых работников всегда существует неравенство, обусловленное конкуренцией при распределении дохода фирмы. Отсюда возникают конфликты и между собственниками и менеджерами и между трудовыми коллективами и менеджментом, так называемые производственные конфликты, и общекорпоративные конфликты, которые затрагивают и собственников, и менеджмент, и работников, что может привести к распаду и прекращению существования самой компании.

Если проанализировать интересы всех участников деятельности организации, то очевидно, что их цели и способы достижения целей сильно отличаются друг от друга. В общем виде это выглядит следующим образом:

— акционеры заинтересованы в наличии стабильных высоких дивидендов, повышении ликвидности акций;

— менеджмент испытывает потребность в самовыражении, усилении своего социального статуса;

— персонал минимально заинтересован в удовлетворении материальных потребностей, максимально в самореализации.

Участники деятельности компании для достижения своих целей применяют стратегии и методы решения своих проблем, которые противоречат интересам других участников. Так, персонал любого предприятия основной целью своего участия в работе видит решение своих материальных проблем немедленно и в долгосрочном периоде. Поэтому требование об увеличении заработной платы со стороны персонала вступает в конфликт с целью собственников — получением максимальной прибыли от результатов деятельности. Гарантия сохранения рабочего места для персонала, обучение и развитие сотрудников повышают их конкурентные преимущества на рынке труда. Не всегда эти цели персонала совпадают с перспективными планами компании, однако выполнение этих требований персонала всегда снижает ее финансовые итоговые показатели. Наконец, удовлетворенность наемного персонала социальным обеспечением и дополнительные материальные стимулы являются прямо противоположными целями собственников, желающих иметь дополнительный доход, и предприятия, не желающего нести дополнительные расходы.

В то же время поскольку акционеры заинтересованы в увеличении своих доходов от акций в форме дивидендов и роста курсовой стоимости ценных бумаг, эта группа участников стремится к максимизации краткосрочной прибыли компании. И в случае если курсовая стоимость и дивиденды от акций данной компании низкие, они продают их и покупают ценные бумаги другой компании. Доходы же менеджеров от краткосрочной прибыли не зависят. В большинстве случаев они получают свои доходы в виде фиксированного оклада и неденежных привилегий, а эти блага зависят от места, которое занимает компания в отрасли и в экономике страны. Таким образом, менеджеры заинтересованы в долгосрочном росте компании и определяют стратегию роста компании перед лицом конкурентов.

Следовательно, без учета и взаимосвязи порой противоречащих друг другу интересов этих групп, без выработки решений, приемлемых для всех, эффективную систему управления персоналом создать невозможно. В этой связи перед собственниками компании стоит непростая задача: как удовлетворить требования менеджеров, пожелания персонала и при этом не забыть про собственные интересы. Именно поэтому поиск и установление баланса интересов между наемным персоналом, менеджерами и собственниками являются важнейшим компромиссом, гарантирующим эффективное использование трудовых ресурсов и выступающим важным элементом в общем интегральном показателе конкурентоспособности фирмы. При этом баланс интересов внутренних стейкхолдеров компании не означает их полное равновесие, а устанавливает некоторое количественное соотношение и динамическую взаимосвязь этих интересов.

На взгляд автора данной статьи, проблему результативности и эффективности управления персоналом организации можно решить только через призму некоторого баланса интересов внутренних стейкхолдеров.

Таким образом, рассмотрев все многообразие подходов к определению содержания понятия эффективности управления персоналом, можно сделать следующие выводы:

1. Представленная классификация комплексно характеризует сложившиеся в теории и практике управления подходы к определению содержания эффективности управления персоналом организации, что позволит специалистам корректно определять методы оценки и показатели эффективности в зависимости от ситуации.

2. Сложность проблемы измерения эффективности управления персоналом связана с ее многоаспектностью (можно рассматривать эту научную категорию применительно к персоналу как совокупному работнику, трудовым ресурсам или человеческим ресурсам организации, учитывая при этом социальный аспект), многоуровневостью (общекорпоративный уровень, уровень HR-департамента, индивидуальный уровень), многокритериальностью (целевая, затратная, заинтересованных сторон) и субъективностью оценивающих.

3. Перечисленные подходы к эффективности зачастую противоречат друг другу, выбрать же эффективность, удовлетворяющую всех, практически невозможно. Отсюда следует, что при ее оценке необходимо всегда четко оговаривать, о каком подходе к эффективности идет речь.

4. Управление персоналом — это составная часть любого управленческого процесса. Эти процессы не локализованы в рамках HR-департамента, а являются сквозными: проходят через всю организацию, в них активно участвуют как специалисты по персоналу, так и менеджмент организации разных уровней. Поэтому измерять эффективность управления персоналом только на уровне HR-департамента по меньшей мере нецелесообразно.

5. Ситуационный подход отказывает в монополии на истину любому из подходов, однако, по мнению автора статьи, определяющим подходом к оценке эффективности управления персоналом должен стать подход на основе показателей, учитывающих интересы и степень удовлетворенности внутренних стейкхолдеров организации, причем в стратегическом плане. Эффективно то, что способствует реализации корпоративной стратегии в отношении нескольких или всех заинтересованных сторон организации одновременно, причем с наименьшими затратами всех видов ресурсов и на протяжении достаточно длительного времени.

6. Реализация принципа учета интересов собственников, менеджмента и персонала позволит создать непротиворечивую систему показателей (и соответствующих критериев) эффективности и результативности управления персоналом на всех уровнях компании.

Список источников

1. *Бухалков М. И.* Управление персоналом : учебник.– М.: Инфра-М, 2007.

2. *Вешкурцева С. А.* Социально-экономический анализ эффективности деятельности коммерческих организаций : автореф. дисс. … канд. соц. наук. — Тюмень, 2004.

3. *Горинов П. Е.* Оценка эффективности управления. Предмет, методы, инструменты // Роль аналитика в управлении компанией : сб. ст. и тезисов докладов. — М.: ИКФ Альт, 2002. — С. 3-5.

4. *Дёшина С. П.* Экономические интересы внутренних стейкхолдеров компании // Проблемы экономики, финансов и управления производством : сб. науч. тр. вузов России. — Вып. 25-й. — Иваново: ИГХТУ, 2008. — С. 165-170.

5. *Дырин С. П.* Многоуровневая модель управления персоналом // Вестник Удмуртского университета. — 2005. — №3. — С. 39-46.

6. *Касаткин И. А.* Методология статистической оценки эффективности управления персоналом : дисс. … канд. экон. наук. — М., 1999.

7. *Клейнер Г.* Эффективность мезоэкономических систем переходного периода // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 6.

8. *Лукашевич В. В.* Управление персоналом: учебное пособие. — М.: Юнити-Дана, 2004.

9. *Макконнелл К. Р.*, *Брю С. Л.* Экономикс: в 2-х т. — М.: Инфра-М, 2003. — 940 с.

10. *Менар К.* Экономика организаций. — М.: Инфра-М, 1996. — С. 127-134.

11. *Одегов Ю. Г.*, *Карташова Л. В.* Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособие для вузов. — М.: Экзамен, 2004.

12. *Петров М. А.* Теория заинтересованных сторон. Пути практического применения // Вестник СПбГУ.– 2004. — Вып. 2. — №16. — С. 54. (8).

13. *Солодкая М. С.* Надежность, эффективность, качество систем управления // Теоретический журнал Credo. — 1999. — № 5(17).

14. *Холл Р. Х.* Организации. Структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001.

15. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

16. *Шлендер П. Э.* Аудит и контроллинг персонала организации. — М.: Вузовский учебник, 2007. — 223 с.

17. The Long View. Lunch with FT (Milton Friedman) // Financial Times. — 2003. — June 7-8.

УДК 331:338:658.3

ключевые слова: результативность, эффективность, эффективность управления персоналом, теория заинтересованных сторон, внутренние стейкхолдеры компании