

## БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ КАК КРИТЕРИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

С.П. Дёшина

*ГОУ ВПО ИжГТУ «Глазовский инженерно-экономический институт» (филиал), г. Глазов*

*Рецензент О.В. Воронкова*

**Ключевые слова и фразы:** баланс интересов; участники деятельности компании; эффективность управления персоналом.

**Аннотация:** Рассмотрены теоретические вопросы установления баланса интересов собственников, менеджеров и работников компании как критерия эффективности управления персоналом.

Актуальность установления баланса интересов между собственниками, менеджерами и персоналом компании заключается в том, что он является важнейшим компромиссом, гарантирующим эффективное использование трудовых ресурсов, и выступает важным элементом в общем интегральном показателе конкурентоспособности фирмы. Успешное развитие предприятия напрямую зависит от его человеческого ресурса. Поэтому для эффективной деятельности предприятия важно грамотно формировать и контролировать эффективность системы управления персоналом. Баланс интересов, являясь критерием эффективности, позволяет оценить, в какой степени система управления персоналом предприятия способствует реализации целей и задач предприятия в целом. Решение этого комплекса вопросов представляет существенный теоретический и практический интерес.

Анализ многочисленных работ в области управления персоналом как отечественных, так и зарубежных авторов, показывает, что существуют различные определения категории «управление персоналом», при этом их авторы учитывают те или иные аспекты этого понятия. 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. При этом зачастую игнорируется тот факт, что приход работника на предприятие, как правило, обусловлен сугубо личными мотивами, а отнюдь не заботой о процветании компании. Таким образом, управление персоналом изначально сталкивается с противоречием интересов компании как таковой и интересов ее отдельных работников.

Компания представляет собой целостное образование, которое включает различные субъекты: собственников (акционеров), менеджеров и персонал.

Каждый субъект, участвующий в деятельности предприятия, представляет один из четырех факторов производства: работники – человеческий капитал, 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 предприятия. Акционеры общества являются его инвесторами, а работники предоставляют свою способность к труду, принадлежащие им специфические навыки и умения, которые могут быть использованы как в рамках этого предприятия, 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 управления предприятием возникает такое явление, как конфликт интересов. Суть конфликта интересов 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.

Корпоративные конфликты порождаются в том числе тем, что в полной мере не учитываются интересы всех участников деятельности компании, и тем, что 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 очень часто приводит просто к распаду или к прекращению существования самой компании.

Если проанализировать интересы всех участников деятельности компании, 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, нежелающего нести дополнительные расходы.

В то же время, акционеры заинтересованы в увеличении своих доходов от акций в форме дивидендов и роста курсовой стоимости ценных бумаг. Таким образом, эта группа участников стремится к максимизации краткосрочной прибыли компании. И в случае, если курсовая стоимость и дивиденды от акций данной компании низкие, то они просто 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.

С этой точки зрения можно утверждать, что подлинным критерием эффективности управления персоналом является баланс интересов участников деятельности компании.

### *Список литературы*

1. Дырин, С.П. Многоуровневая модель управления персоналом / С.П. Дырин // Вестник Удмуртского университета, 2005. – №3.
2. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А.Т. Зуб // - М. : Аспект Пресс, 2004.
3. Лобанова, Т.Н. Традиционные и новые методы экономии на персонале / Т.Н. Лобанова // Персонал-Микс, 2007. – №4.
4. Мерзликина, Г.С. Корпоративное управление: учеб. пособие / Г.С. Мерзликина, С.В. Передунова // ВолгГТУ. – Волгоград: РПК «Поли-тех-ник», 2003.
5. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова // М. : Экзамен, 2004.

---

#### **Balance of Interests as Personnel Management Efficiency Criterion**

**S.P. Deshina**

*IzhSTU “Glazov Engineering Economic Institute” (Branch),  
Glazov*

**Key words and phrases:** balance of interests; participants of company`s activity, personnel management efficiency.

**Abstract:** The paper studies theoretical matters of establishing balance of interests of shareholders, management and labor force as criterion of personnel management efficiency.

---

© С.П. Дёшина, 2009