

Обухова О.С.

## СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

**Введение.** В настоящее время у руководителей есть возможность обратиться в консалтинговые фирмы для решения задач и проблем, возникающих в процессе управления организацией. В таком случае консультанты обычно начинают с одного и того же вопроса: "В чем состоит ваша стратегия?" Менеджеры чаще очень внимательно относятся к финансовой стратегии, а также четко определяют приоритеты в области улучшения операционного процесса. В области стратегии в отношении потребителей (например, каков целевой сегмент компании) полного согласия пока нет. Но хуже всего дело обстоит со стратегиями в области развития человеческого капитала. Для данной сферы характерен низкий уровень согласованности, недостаточная креативность и отсутствие реальной структуры.

Последние десять-пятнадцать лет за рубежом были отмечены огромным ростом интереса к использованию систем оценки стратегических результатов, например, сбалансированной системы показателей эффективности Роберта Каплана и Дэвида Нортон, идея которой была впервые представлена авторами в 1992 году<sup>1</sup>. Брайан Беккер опубликовал несколько работ, посвященных финансовому эффекту использования систем занятости в организациях, работники которых объединены либо не объединены в профсоюзы. Марк Хьюзлид проводил исследования связей между системами менеджмента трудовых ресурсов, корпоративной стратегией и эффективностью работы фирмы. Данное направление активно разрабатывается и отечественными исследователями (С.В. Иванова, И.Ф. Зиновьев, Ф.В. Зиновьев, Н.Н. Панова, В.В. Хачванкян и др.).

Связь работы с научными программами и практическими заданиями. По мнению специалистов, человеческий капитал является основой для создания стоимости. Между тем, он наименее понятен, мало поддается оценке и, следовательно, менее управляем. Нельзя управлять тем, что не описано. Оценка и измерение являются инструментами, применяемыми для всестороннего изучения трудовых ресурсов с целью обеспечения эффективного управления ими.

Ни у кого не вызывает сомнения, что фирмы с более эффективными системами управления трудовыми ресурсами неизменно работают с большей эффективностью, чем компании, сравнимые с ними по ряду других показателей. В частности, важным инструментом формирования стратегии в отношении персонала является система оценки деятельности человеческого капитала (или система показателей эффективности трудовых ресурсов).

Цель статьи – проследить эволюцию научных взглядов на человеческий капитал и его место в реализации общей стратегии фирмы; раскрыть значение трудовых ресурсов как стратегического актива; наметить практические пути реализации потенциала человеческого капитала; проанализировать необходимость внедрения системы показателей эффективности трудовых ресурсов организации.

Результаты исследования. Исходя из опыта, можно сказать, что многие менеджеры персонала довольно четко осознают высокую стратегическую ценность своего подразделения, но генеральные директора или топ-менеджеры относятся к роли трудовых ресурсов в общем успехе фирмы в лучшем случае скептически. Еще хуже то, что во многих фирмах управляющие действительно хотят верить, что люди являются самым важным активом организации, но просто не могут понять, как воплотить эту идею в реальность. Объясняется это тем, что влияние трудовых ресурсов на результаты деятельности организации сложно оценить. Например, отслеживаемые показатели трудовых ресурсов на фирме обычно следующие: общая сумма выплаченной заработной платы, текучесть кадров, затраты на наем одного работника, количество сотрудников, прошедших аттестацию за последние двенадцать месяцев, иногда – удовлетворенность служащих работой. А качества и характеристики, которые, на взгляд менеджера, являются решающими для успешной реализации конкурентной стратегии фирмы, – способная и преданная организации рабочая сила, эффективность развития основных компетенций сотрудников. Как видим, существует расхождение между тем, что оценивается, и тем, что действительно важно. Поэтому менеджеры в области трудовых ресурсов часто затрудняются четко продемонстрировать, каков вклад последних в процесс создания стоимости в их организациях.

В последние десятилетия роль трудовых ресурсов кардинально изменилась. Традиционно менеджеры считали, что трудовые ресурсы выполняют в основном административную и профессиональную роль. Соответственно, персонал акцентировал свое внимание на распределении вознаграждений, премий и других выплат и на выполнении чисто операционных функций, не задумываясь о своей роли в реализации общей стратегии фирмы. Попытки оценить влияние трудовых ресурсов на общие результаты деятельности фирмы также отражали данный подход. Предметом исследования были методики, позволяющие оценить уровень индивидуального служащего, индивидуальной работы. Идея заключалась в том, чтобы улучшить результаты деятельности отдельного служащего, что автоматически должно было повысить эффективность труда всей организации. Хотя эти исследования были попыткой расширить сферу влияния трудовых ресурсов, они не заставили менеджеров по персоналу иначе взглянуть на свою роль.

В 1990-х годах зародились новые идеи. Сегодня используется множество разных моделей трудовых ресурсов, но мы можем проследить следующую эволюцию трудовых ресурсов как стратегического актива:

1) Акцент на персонале. Фирма нанимает людей и платит им за труд, но не уделяет внимания тому, чтобы принимать на работу самых лучших претендентов или развивать наиболее талантливых служащих.

1 Robert S. Kaplan and David P. Norton. "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance". Harvard Business Review 70, no. 1 (January-February 1992), p. 71-79.

- 2) Акцент на материальной компенсации. Фирма активно использует систему премиальных, материальное стимулирование и разницу в оплате труда сотрудников, работающих с разными показателями эффективности. Это первый шаг в направлении отношения к персоналу как к источнику конкурентного преимущества, хотя он не использует в полном объеме преимущества трудовых ресурсов как стратегического актива фирмы.
- 3) Акцент на обеспечении соответствия. Менеджеры высшего звена рассматривают трудовые ресурсы как стратегический актив, но не вкладывают средств в тщательное изучение их возможностей.
- 4) Акцент на высокой эффективности. Менеджеры трудовых ресурсов и управляющий аппарат организации рассматривают их как систему, интегрированную в более широкую систему реализации стратегии фирмы. Фирма управляет взаимосвязями между указанными двумя системами и результатами своей деятельности и оценивает их эффективность.

Человеческий капитал в настоящее время оценивается, как стратегический актив, то есть набор специализированных ресурсов и способностей, которые трудно продать или симитировать и которые обеспечивают фирме конкурентное преимущество<sup>2</sup>. Таким образом, основная проблема трудовых ресурсов – то, что их влияние на стратегию фирмы трудно увидеть и оценить, – является тем же самым качеством, которое позволяет рассматривать их как основной источник устойчивого конкурентного потенциала. Но, чтобы осознать этот потенциал, менеджеры должны понимать стратегию фирмы, что позволит им осознать ее последствия для трудовых ресурсов. Иначе говоря, менеджерам надо перейти от перспективы "снизу вверх", которая акцентирует внимание на соответствии правилам и традиционной роли трудовых ресурсов, к нисходящей перспективе, делающей акцент на реализации стратегии фирмы.

Хотя специалисты в области трудовых ресурсов и менеджеры высшего звена осознали величину этого потенциала, многие из них пока не знают, как сделать первые шаги в сторону его реализации. Один из возможных вариантов – разработка оценочной системы. Она будет убедительно свидетельствовать о влиянии трудовых ресурсов на эффективность бизнеса в целом. При этом все менеджеры фирмы смогут четко осознать, как персонал организации создает стоимость.

Создание такой системы потребует признания нескольких моментов. Во-первых, трудовые ресурсы являются нематериальными активами и оказывают влияние на другие нематериальные активы, такие, как репутация, эффективность научно-исследовательской деятельности и реклама. Во-вторых, управление трудовыми ресурсами требует других навыков, нежели управление материальными активами. В-третьих, выгоды от трудовых ресурсов как актива не всегда заметны – они обнаруживаются только в рамках общей системы реализации стратегии организации. В-четвертых, многие финансовые аналитики сегодня включают нематериальные активы в свои оценочные модели. Так, исследование деятельности финансовых аналитиков и менеджеров по операциям с портфелями ценных бумаг, проведенное бостонскими учеными, показало, что 35% инвестиционных решений принимается среднестатистическим аналитиком на основе информации нефинансового характера. Среди важнейших нефинансовых переменных, влияющих на принятие решений, финансовые аналитики называют реализацию корпоративной стратегии, доверие к менеджменту, инновации, способность привлечь и удержать талантливых служащих, долю рынка, компетентность менеджмента и другие. Причем из десяти перечисленных нематериальных активов, как минимум, на семь прямо либо косвенно оказывают влияние трудовые ресурсы.

Выводы. В последние десятилетия роль трудовых ресурсов кардинально изменилась. Человеческий капитал в настоящее время оценивается, как стратегический актив. Однако многие менеджеры пока не знают, как сделать первые шаги в сторону реализации полного потенциала трудовых ресурсов. Одним из возможных вариантов является разработка оценочной системы. Необходимо учитывать, что разработка оценочной системы трудовых ресурсов может столкнуться с заметными трудностями. Кроме уже упомянутого непризнания и непонимания некоторыми менеджерами роли трудовых ресурсов в реализации общей стратегии фирмы, возможны проблемы со сбором информации, источники которой зачастую ограничены личными контактами в рамках фирмы и отрасли, контактами с покупателями и слухами. Качество нефинансовой информации тоже оставляет желать лучшего. Разница между желаемым и фактическим качеством данных о рабочей силе по оценке самих менеджеров составляет примерно 50% (по результатам исследований бостонских ученых Д. Лоу и Т. Сизфильда)<sup>3</sup>.

Перспективы дальнейших исследований. В целом, в пользу важности дальнейшего, более детального изучения вопроса о создании системы показателей эффективности трудовых ресурсов организации можно привести следующие доводы:

- 1) Такая система разграничивает стратегические возможности персонала, которые влияют на процесс реализации стратегии, и его базовые способности, которые такого влияния не оказывают. Таким образом, она заставляет специалистов в области трудовых ресурсов постоянно мыслить как со стратегической, так и с операционной точки зрения.
- 2) Она позволяет контролировать издержки и процесс создания стоимости и помогает защитить инвестиции в трудовые ресурсы, подчеркивая огромные потенциальные выгоды от таких действий в предельно точных показателях.
- 3) Она позволяет специалистам в области трудовых ресурсов эффективно выполнять свои обязанности, ак-

2 Брайан И. Беккер, Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих. "Измерение результативности работы HR департамента. Люди, стратегия и производительность". Harvard Business School Press. Издательский дом "Вильямс", Москва. 298 с.  
3 J. Low, T. Siesfield. Measures That Matter. Boston, 1998.

центрируя внимание на том, как их решения способствуют успешной реализации стратегии фирмы.

- 4) Она позволяет оценивать вклад трудовых ресурсов в процесс реализации стратегии и, в конечном счете, в практические результаты деятельности фирмы, что жизненно необходимо руководителям для правильной оценки роли человеческого капитала в организации и для эффективного управления персоналом.

#### Источники и литература

1. Robert S. Kaplan and David P. Norton. "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance". – Harvard Business Review 70. – no. 1 (January-February 1992), p. 71-79.
2. J. Low, T. Siesfield. Measures That Matter. – Boston, 1998. – 176 с.
3. Брайан И. Беккер, Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих. "Измерение результативности работы HR департамента. Люди, стратегия и производительность". – Harvard Business School Press. Москва: Издательский дом "Вильямс". – 298 с.
4. Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 83-88.
5. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. – 2002. – № 7. – С. 35-37.

### Пантелеева Н.В., Побирченко В.В.

## ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭТИКИ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

**Актуальность темы.** В современной науке о процессах управления в социально-экономических системах растет внимание к институциональным аспектам упорядочения хозяйственной деятельности, в том числе роли этических норм и кодексов поведения предпринимательского сообщества. Этический фактор гармонизации отношений между бизнесом и обществом признается стратегически важным для перевода современной экономики в русло устойчивого развития. Концепция устойчивого развития на сегодняшний день отразилась как в экономических исследованиях, так и в практике международных отношений, о чем свидетельствует стратегия мирового сообщества, зафиксированная в "Повестке дня XXI века", принятой на конференции ООН в 1992 году руководителями всех стран мира. Концепция устойчивого развития выдвигает новые требования мирового сообщества к международным корпорациям: в своей деятельности они должны учитывать не только коммерческие интересы компании, но также интересы потребителей, общества в целом и должны стремиться к улучшению состояния окружающей природной среды.

Усиление роли концепции социальной ответственности бизнеса в современном мире приводит к многочисленным попыткам законодательного регулирования этических и социальных аспектов деятельности компаний, в первую очередь крупных многонациональных корпораций. Необходимость принятия мер против всех форм нарушения бизнес-этики обусловлена следующими причинами:

- ростом масштабов коррупции и взяточничества государственных служащих, наносящим ущерб не только национальной, но и мировой экономике;
- недостаточной эффективностью методов саморегулирования бизнес-этики на уровне принимаемых кодексов поведения;
- переплетением интересов коррумпированных чиновников и организованной преступности;
- правовыми, административными, экономическими, политическими и культурными несоответствиями норм и методов регулирования бизнес-этики в разных странах, позволяющими ее нарушителям уходить от ответственности, перевода незаконный капитал за границу;
- ростом негативного отношения к коррупции, взяточничеству, недобросовестной конкуренции со стороны общества и возникновением его социальной нестабильности из-за недоверия государственным чиновникам и монополистам.

**Степень изученности проблемы.** Некоторые вопросы правового регулирования этики и социальной ответственности международного бизнеса рассмотрены в трудах зарубежных ученых: Котлера Ф., Мескона М., Гриффина Р., Кинарда Дж. и др. В основном это публикации в периодических изданиях и материалах сети Internet.

В Украине, как и в других постсоветских странах, детального исследования данного вопроса не проводилось. Соответственно, отсутствуют публикации в средствах печати и массовой информации. Вместе с тем, вопрос правового регулирования социальной ответственности бизнеса для Украины является достаточно актуальным в контексте присоединения крупных национальных компаний к Глобальному договору ООН по корпоративной социальной ответственности (83 компании к 01.12.2007г).

**Цель статьи:** изучение и анализ основных международных соглашений, регулирующих вопросы социальной ответственности бизнеса, обоснование растущей роли регуляторов социальной ответственности бизнеса и норм деловой этики в современной рыночной экономике.

#### Задачи исследования:

1. Изучить современный мировой опыт регулирования этики и социальной ответственности корпоративного бизнеса.
2. Выявить необходимость появления новых нормативно-правовых актов, которые регулировали бы весь