

УДК 331.34

СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД К ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ

Ядранский Д. Н.¹, Чумак Е. В.²

¹Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Российская Федерация

²Свердловский областной музыкально-эстетический педагогический колледж, Екатеринбург, Российская Федерация

E-mail: jadransky@yandex.ru

В статье рассматривается персонал современной организации как один из ключевых стейкхолдеров. В качестве основной цели рассматривается организация работы с персоналом с позиций стейкхолдерского подхода. Методами анализа являются общенаучные (анализ, синтез, дедукция) и специальные (логическое моделирование, а также диалектический метод при описании позиций стейкхолдеров организации). В статье определяется место персонала в рамках стейкхолдерского подхода, предлагается структура стейкхолдеров по силе влияния на хозяйственные результаты, отмечаются противоречивые интересы работников организации и менеджеров.

Ключевые слова: стейкхолдер, персонал, труд, процесс, результат, стратегия, модель.

ВВЕДЕНИЕ

Современный бизнес развивается в рамках регуляционного пространства, которое характеризуется широким привлечением предприятия (организации) к взаимодействию с множеством субъектов. Именно многосубъектность деятельности современного предприятия определяет необходимость исследования его экономического развития в контексте целевого окружения. При этом социальное окружение предприятия имеет по отношению к нему определенную релевантность, что делает целесообразным применение стейкхолдерского подхода. В данном случае речь идет о заинтересованности «любых индивидуумов, групп и организаций, которые имеют существенное влияние на решения, принимаемые организацией, либо находятся под воздействием указанных решений» [14, с. 46]. Стейкхолдерскую теорию мы предлагаем рассматривать исходя из логики, предложенной К. Паулом [15, с. 705–720], согласно которой теория стейкхолдеров описывает отношения между предприятием и его средой. В данном ключе мы рассматриваем управление персоналом как концепцию менеджмента, которая объединяет в себе инструменты, действия и процессы, которые способствуют взаимодействию, исходя из учета интересов всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Исходя из особенностей менеджмента, следует отметить, что учет интересов стейкхолдеров влияет на принципы, необходимые для формирования средств контроля (что представлено в исследованиях, связанных с концепцией эталонного управления [10]) и планирования.

Цель статьи – проанализировать персонал предприятия с позиций стейкхолдерского подхода. Задачи статьи: определить место персонала в системе стейкхолдерского подхода, рассмотреть возможные подходы к оценке персонала как одного из ключевых стейкхолдеров, предложить оптимальные направления работы с персоналом с целью минимизации управленческих рисков.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

Как справедливо отмечает ряд исследователей, в том числе украинский автор Н. Попова, не существует единого списка стейкхолдеров для всех предприятий и организаций. Этот список меняется в течение времени в связи с изменениями среды. Системное мышление также включает в себя понимание структуры системы, то есть того, как стейкхолдеры связаны между собой [8].

В современной литературе стейкхолдеров разделяют преимущественно на две группы: внешние и внутренние [1; 2]. По нашему мнению, на предприятии всегда имеет место группа стейкхолдеров, обладающих промежуточным статусом. К такой группе мы относим временных работников, практикантов, совместителей, проверяющие органы, профессиональные союзы и ассоциации. Каждая из указанных групп имеет различное влияние на хозяйственный процесс предприятия. Совокупное влияние стейкхолдеров можно представить в виде рис. 1. При этом следует отметить, что интересы разных групп стейкхолдеров часто не совпадают, но они вынуждены взаимодействовать по определенным правилам [3].

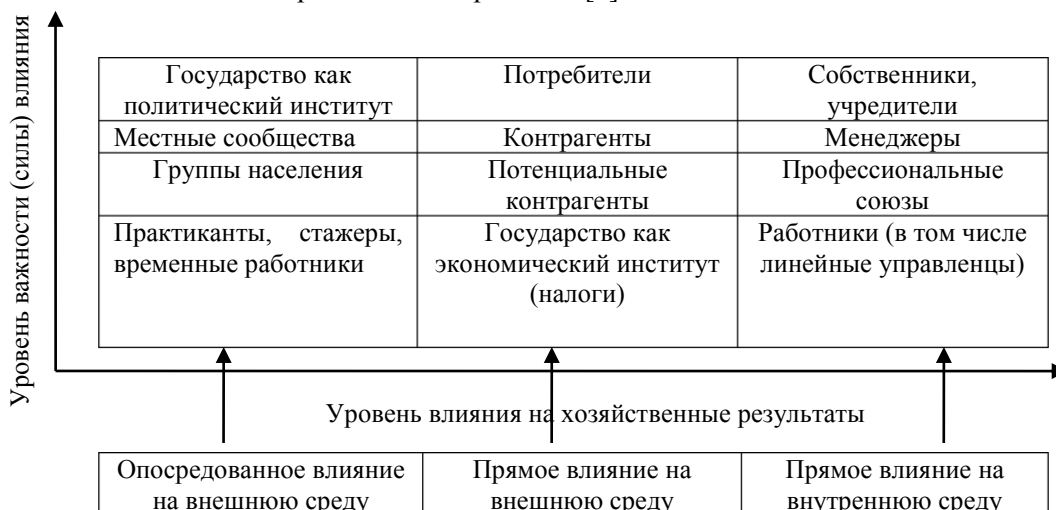


Рис. 1. Структура стейкхолдеров по силе влияния на хозяйственные результаты предприятия (организации)

Источник: [3]

Следует отметить, что деятельность стейкхолдеров несет в себе не только позитивные для предприятия моменты, но и определенные угрозы. По результатам теоретического анализа и моделирования, результаты которого приведены на рис. 1, мы считаем, что наиболее сильно влияющим на деятельность предприятия будет персонал, представленный на рис. 1 двумя блоками: «менеджмент» и «работники».

Следовательно, работа с персоналом как со стейкхолдером должна быть одним из наиболее значимых направлений в реализации стейкхолдерского подхода.

Организация работы с персоналом как с одним из наиболее значимых стейкхолдеров несет для предприятия как возможности, так и угрозы. К числу угроз мы относим:

- возможность разглашения коммерческой тайны;
- возможность утечки ноу-хау;
- непосредственное влияние на имидж и гудвилл предприятия.

К возможностям персонала как стейкхолдера, которые могут позитивно влиять на хозяйственную деятельность предприятия, мы относим:

- возможность раскрытия трудового потенциала работников;
- повышение лояльности персонала и, как следствие, снижение затрат на набор и адаптацию;
- снижение уровня конфликтов и улучшение социальной среды предприятия;
- снижение рисков утраты ноу-хау, разглашения коммерческой тайны и пр.

На сегодняшний день по-прежнему доминирует ресурсный подход к анализу трудовой деятельности. Однако современное увеличение степени разделения труда привело к тому, что отдельный работник со специфическим набором социально-биологических характеристик уже не может рассматриваться в качестве целостного трудового ресурса. Особенно актуальной необходимостью отказа от ресурсного подхода становится при условии рассмотрения персонала как одного из ключевых стейкхолдеров, что требует применения совершенно иной логики управления и оценки.

При этом мы полностью согласны с Р. Чугумбаевым, что соглашение между стейкхолдерами, фиксирующее их коллективное мнение о том, что является ценностью, предполагает использовать показатель ценности для управления организацией. Это особенно важно в ходе стратегического планирования, когда следует правильно установить целевые значения бизнеса [12]. Таким образом, более оправдано говорить о целесообразности результатного подхода к персоналу.

Следует отметить, что в современном производственном процессе роль персонала постоянно увеличивается. Данный процесс происходит как в силу роста технической вооруженности работников, так и в силу увеличения удельного веса интеллектуального труда. В силу этого ресурсный потенциал работника, привлеченного к информационному труду, определяется не столько параметрами носителя трудового потенциала, сколько организационными условиями, в которых он находится [13]. Однако постоянная реализация личных свойств работника (интеллекта, знаний, опыта, социально-психологических, ценностно-нормативных качеств) зависит от социальных установок, полученных работником в своем непосредственном и опосредованном социальном окружении.

Следует отметить, что при реализации стейкхолдерского подхода противоречия начинаются даже в рамках самой категории «персонал» по причине того, что интересы менеджеров и работников имеют внутренние неустраняемые противоречия (причиной которых является максимизация продуктивности работников как необходимое условие роста добавленной стоимости). Фактически в группе,

оказывающей «прямое влияние на внутреннюю среду» (см. рис. 1), совпадают интересы стейкхолдеров «менеджмент» и «учредители», которые противоречат совпадающим интересам групп «профессиональные союзы» и «работники». В силу указанного именно устранению указанных противоречий в первую очередь должна быть направлена деятельность по реализации стейкхолдерского подхода к персоналу.

Нами критически переосмыслены признаки, предлагаемые А. Хариным и Т. Гареевым для рассмотрения проблемы управления организацией на основе стейкхолдерского подхода с позиций теории игр [10]. Для управления персоналом на основе стейкхолдерского подхода выделяют такие признаки:

- наличие как минимум четырех сторон (стейкхолдеров), заинтересованных в деятельности организации (государство как экономический субъект, потребители, собственники и рабочие);
- существующие различия в интересах и стратегиях стейкхолдеров имеют практически противоречивый (антагонистический) характер («производитель – потребитель»; «менеджер – работник»);
- поведение стейкхолдеров носит взаимообуславливающий характер, поскольку результат, получаемый каждым из них, зависит от поведения других стейкхолдеров;
- наличие институциональных условий (формальных и неформальных норм и правил), известных всем стейкхолдерам и ограничивающих их поведение;
- динамический и повторяющийся характер взаимодействий [10].

По нашему мнению, исходя из вышеперечисленного, управление персоналом в рамках стейкхолдерского подхода должно базироваться на ряде принципов.

Первым принципом является формирование на предприятиях единого способа системного мышления относительно сети стейкхолдеров. Это связано с тем, что управление персоналом базируется на понимании всей системы ценностей стейкхолдеров, включая потребителей и инвесторов. Системное мышление требует выявления всех ценностно-нормативных аспектов, которые могут быть затронуты в процессе управления.

Вторым принципом является рассмотрение взаимосвязи всех стейкхолдеров в процессе управления персоналом на конкретном предприятии. В данном случае речь идет о том, что на нормы и ценности, выступающие ориентирами в процессе управления персоналом, стейкхолдеры накладывают отпечаток (например, государство как политический субъект определяет МРОТ, контрагенты – формируют конкурентную среду, в том числе определяя фактический размер оплаты труда; группы населения формируют предложение на рынке труда и т. д.).

Третьим принципом является объективная необходимость совместного сосуществования стейкхолдеров как целостной социальной системы, определяющей сам факт существования организации и эффективность ее адаптации к условиям рыночной среды.

Четвертым является необходимость непрерывного, постоянного поиска компромисса между всеми стейкхолдерами. Именно необходимость поиска компромисса обуславливает необходимость четкого понимания норм и ценностей персонала, который в свою очередь должен понимать и принимать интересы других стейкхолдеров.

Пятый принцип базируется на логике, предложенной О. Ефимовой, относительно того, что управленческие решения и их последствия должны рассматриваться с трех позиций: экономической, социальной и экологической [6]. Соответственно, указанные аспекты необходимо учитывать и при оценке персонала предприятия.

Шестым принципом формирования является развитие способности предприятий взаимодействовать с персоналом как со стейкхолдером, получая от него обратную связь. Таким образом, становится возможным вовлечь персонал в процесс принятия решений и более полно учесть ценности (нормы) персонала в процессе осуществления управленческой деятельности.

Седьмым принципом является формирование системы открытого декларирования интересов всех стейкхолдеров как основы для поиска баланса интересов. Последний тезис связан с нестабильным социально-экономическим развитием многих отраслей, вследствие чего интересы участников могут динамично изменяться. По мнению Р. Чугумбаева, в системе контрольных показателей организации, ориентированной на стейкхолдерский подход, должны быть отражены основные социально-экономические параметры, включая формулировку целей компании [11].

Рассматривая социальные механизмы влияния на персонал, необходимо констатировать, что стейкхолдерский подход к персоналу организации, по нашему мнению, помимо интересов (персонала как одного из стейкхолдеров), должен учитывать реальные экономические, социальные и экологические условия деятельности персонала как объективные характеристики его деятельности.

Общая логика оценки также должна базироваться на системных принципах. Поскольку, как было сказано выше, при формулировании пятого принципа, деятельность (в данном случае персонала) должна рассматриваться с трех позиций: экономической, социальной и экологической, соответственно, логику оценки можно представить в виде, предложенном на рис. 2.

В практическом использовании речь идет о том, что снижение одного параметра может компенсироваться ростом другого. В совокупности такая логика должна обеспечить более объективное раскрытие положения персонала и дать системную информацию другим стейкхолдерам.

Организация работы с персоналом начинается с ориентации на социальные ожидания. Говоря о потенциальных ожиданиях работников от предприятия, по нашему мнению, их можно свести в пять групп:

- связанные с гарантией дохода (роста дохода);
- связанные с гарантией существования предприятия (гарантии занятости);
- связанные с гарантией индивидуального развития (карьерного и профессионального роста);
- связанные с содержанием труда (гарантия сохранения или повышения содержательности трудовых функций работников).
- гарантия сохранения (улучшения) условий труда, в том числе в экологическом плане.

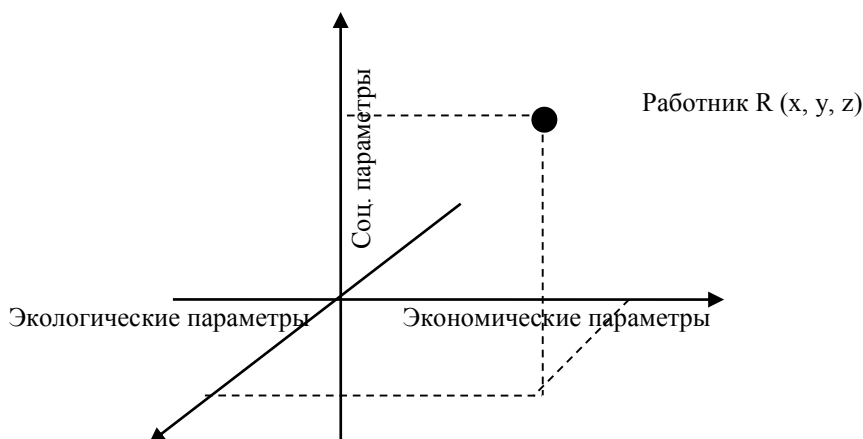


Рис. 2. Логика модели оценивания деятельности персонала как одного из ключевых стейкхолдеров

Источник: составлено авторами

Таким образом, понимание конкретного направления интересов позволяет оценить адекватность среды организации для удовлетворения запросов персонала как стейкхолдера.

Рассматривая главные задачи стейкхолдерского подхода, О. Ефимова говорит об обеспечении стратегии устойчивого развития [6]. Соглашаясь с автором, необходимо констатировать, что деятельность, направленная на работу с персоналом как стейкхолдером, соответственно, также должна быть направлена на обеспечение предприятию стратегической эффективности. При этом стратегия работы с персоналом должна коррелировать со стратегиями (интересами) других групп стейкхолдеров. Такими общими направлениями можно считать:

- производство качественной продукции (услуг) для полного удовлетворения запросов потребителей;
- последовательная и прогнозируемая работа предприятия как делового партнера с контрагентами, создание партнерских связей с как можно большим количеством контрагентов, проведение пробных закупок у других контрагентов (с целью уменьшения рисков);
- создание привлекательных рабочих мест, инвестиции в развитие трудового потенциала, оправдание социальных ожиданий работников;
- эффективная работа с кадровым резервом, в т. ч. из числа практикантов, стажеров;
- соблюдение налоговых, экологических и иных законодательных требований;
- эффективное ведение бизнеса, позволяющее акционерам (учредителям, инвесторам) иметь высокий интерес к предприятию;

- ориентация на общественные ожидания и этические нормы;
- соблюдение трудовых норм, гарантий работникам и эффективное взаимодействие с профсоюзной организацией;
- формирование позитивного отношения к предприятию со стороны местного сообщества.

Говоря о стратегических целевых функциях (показателях) для реализации стратегии на принципах корпоративной социальной ответственности, В. Ганэ и Н. Гончарук [4] приводят ряд показателей. По нашему мнению, указанные показатели (после некоторой адаптации) могут быть применены к задачам индикации эффективности работы предприятия с персоналом как со стейкхолдером. Достижение запланированных стратегических целевых функций организации работы с персоналом мы предлагаем рассматривать во взаимосвязи с хозяйственной и рыночной деятельностью предприятия по показателям:

- конкурентоспособность персонала и ее динамика;
- прибыль и ее динамика;
- инвестиции в трудовой потенциал и их динамика;
- производительность труда, объемы производства, согласованные с требуемыми рынком объемами продаж;
- затраты на программы, связанные с улучшением экологической (социальной) составляющей труда персонала, и их динамика;
- конкурентные позиции персонала по группам сотрудников (а также конкурентоспособность вакансий);
- устойчивость персонала и характер ее изменения [4].

Таким образом, речь практически идет о встраивании стратегии работы с персоналом в стейкхолдерский подход к управлению предприятием. В этом случае стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией – как функциональная стратегия на общеорганизационном уровне;
- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы [9]. Для этого предусматривается долгосрочная программа действий по использованию и развитию потенциала персонала организации с целью обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества организации. Инструментами реализации такой программы, по мнению Ю. Кононенко, являются текущая кадровая работа, руководство персоналом, мероприятия относительно его развития, повышения квалификации, решения социальных проблем, вознаграждение и мотивация [7]. По нашему мнению, тактические приемы кадровой работы на будут иметь принципиальных отличий от используемых в настоящее время. Все сказанное выше обозначает возможные направления работы с персоналом при реализации стейкхолдерского подхода и позволяет перейти к использованию уже существующего практического инструментария управленческого воздействия.

ВЫВОДЫ

По нашему мнению, в рамках проведенного анализа показан факт возрастающей роли персонала в современном стейкхолдерском подходе к управлению организацией. Доминирующий до сегодняшнего дня ресурсный подход к управлению персоналом в таких условиях трансформируется в результатный (где результат взаимодействия рассматривается с позиций всех групп стейкхолдеров). В этом контексте рассмотрение персонала как альтернативного ресурса, использование которого может быть заменено автоматами, нами рассматривается как ошибочное. Также считаем необходимым рассматривать взаимодействие стейкхолдеров как некую целостность, обладающую набором уникальных (характерных только для данной организации) свойств, качеств, специфических черт взаимодействия. Все указанное выше позволяет рассматривать персонал в рамках стейкхолдерского подхода как результат социальных отношений (социального взаимодействия) всех групп стейкхолдеров. Таким образом, нами раскрыта цель данной статьи.

В процессе решения первой задачи было определено место персонала в системе стейкхолдерского подхода, в результате чего была предложена структура стейкхолдеров по силе влияния на хозяйственные результаты, где отмечено противоречивое (исходя из интересов) взаимовлияние работников организации и ее менеджеров. При этом обе указанные группы стейкхолдеров отнесены к группе прямого сильного влияния на внутреннюю среду организации. На этом основании делается вывод о целесообразности применения к управлению персоналом логики стратегического подхода к управлению как формы сглаживания возникающих противоречий.

В рамках решения второй задачи, связанной с рассмотрением возможных подходов к оценке персонала, нами предложена логика модели оценивания деятельности персонала как одного из ключевых стейкхолдеров, в которой настаивается на необходимости одновременного анализа экономических, социальных и экологических аспектов трудовой деятельности работников. По нашему мнению, такая логика должна обеспечить более объективно раскрытие положения персонала и дать системную информацию иным стейкхолдерам о его интересах и возможной динамике их изменений.

В рамках решения третьей задачи были предложены оптимальные направления работы с персоналом как стейкхолдером. В рамках разработанных предложений отмечается, что всю совокупность ожиданий персонала от организации можно свести в пять групп. Указывается, что стратегия работы с персоналом должна коррелировать со стратегиями (интересами) других групп стейкхолдеров, а также предложены направления такого взаимодействия. Отмечается, что достижение запланированных стратегических целевых функций организации работы с персоналом как со стейкхолдером целесообразно рассматривать во взаимосвязи с хозяйственной и рыночной деятельностью предприятия.

Проблемы, рассмотренные в статье, создают методическую основу для создания в рамках системы управления персоналом направления, в функционал которого входила бы работа, направленная на согласование интересов персонала с интересами

других стейкхолдеров. При этом основная логика такой работы должна базироваться на предварительном (в рамках стратегического управления персоналом) устранении возможных противоречий.

Список литературы

1. Бунимович И. Д. К вопросу о воздействии стейкхолдеров на процесс стратегического менеджмента // Вестник Казанского технологического университета. 2013. № 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-vozdeystviya-steykholderov-na-protsess-strategicheskogo-menedzhmenta> (дата обращения: 16.12.2017).
2. Васильев М. А. Использование концепции стейкхолдеров в управлении промышленным предприятием // Экономика и управление (Экономические науки). 2014. № 8 (117). С. 110–113.
3. Володина В. И. Стейкхолдерский подход управления бизнесом // Новая наука: от идеи к результату: Международное научное периодическое издание по итогам Международной научно-практической конференции (29 ноября 2015 г., г. Стерлитамак). / в 2 ч. Ч. 1. Стерлитамак: РИЦ АМИ, 2015. С. 78–79.
4. Ганэ В. А., Гончарук Н. А. Особенности использования корпоративной стратегии в управлении персоналом на инновационном предприятии // Новости науки и технологий. 2016. № 3 (38). С. 3–9.
5. Ефимова О. В. Анализ устойчивого развития // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 45 (348). С. 41–51.
6. Ефимова О. В. Анализ устойчивости развития компании: стейкхолдерский подход // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 45 (348). С. 41–51.
7. Короленко Ю. Н. Стратегия управления персоналом важнейшая составляющая в управлении организации // Современные технологии управления персоналом: сборник научных трудов преподавателей, аспирантов, соискателей, магистрантов и студентов / Под науч. ред. д. э. н., доцента О. С. Резниковой. Симферополь: Аэтерна, 2016. С. 33–38.
8. Попова Н. В. Маркетинг стейкхолдерів: теоретичні аспекти та проблеми впровадження // Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. Вип. 1 (60). С. 169–178.
9. Рошкетаяева У. Ю., Скубенко Д. В. Взаимосвязь развития персонала и стратегии управления организацией // Инновационная наука. 2017. № 3–1. [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-razvitiya-personala-i-strategii-upravleniya-organizatsiey>
10. Харин А. Г., Гареев Т. Р. Стейкхолдерский подход в управлении организациями: перспективы применения теоретико-игровых моделей // TERRA ECONOMICUS. 2014. № 4, Т. 12. С. 105–113 [Электронный ресурс]. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2015/02/15/1251161515/journal12.4-9.pdf>.
11. Чугумбаев Р. Р. Верификация целей бизнеса, ориентированного на лидерство // Вести высших учебных заведений Черноземья. 2012. № 1. С. 56–60.
12. Чугумбаев Р. Р. Стратегические уровни показателей бизнеса: принципы и методы оценки: монография. Тамбов, 2010. 350 с.
13. Ядранский Д. Н. Диагностирование и контроль социально-экономической эффективности как направление современного экономического анализа // Актуальные проблемы экономики и права. 2012. № 4 (24). [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/diagnostirovanie-i-kontrol-sotsialno-ekonomicheskoy-effektivnosti-kak-napravlenie-sovremennogo-ekonomicheskogo-analiza>.
14. Freeman R. E. Strategic Managment. A Strakeholder Approach. Boston, 1984. P. 46.
15. Paul K. Stakeholder Theory, Meet Communications Theory: Media Systems Dependency and Community Infrastructure Theoty, with an Application to California’s Cannabis/Marijuana Industry // Journal of Business Ethics. 2015. Vol. 129. P. 705–720.

Статья поступила в редакцию 26.04.2018