**Зацепина Е.В**

**Научный руководитель: преподаватель, доц. каф.менеджмента и рег.экономики**

***Маськова Н.Г*.**

*Майкопский государственный технологический университет*

**КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КАЧЕСТВА КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

Безусловно. актуальность исследования данной проблемы обусловлена, в первую очередь, необходимостью разрешения сложившегося противоречия между объективным возрастанием роли управления человеческими ресурсами в обеспечении эффективной работы предприятий и отсутствием на практике адекватных изменений в данной сфере управления. Слово «оценка» без преувеличения можно назвать ключевым для характеристики процесса принятия кадровых решений в системе менеджмента. Только на основе объективной оценки различных условий и возможностей можно выбрать оптимальный вариант решения проблемы. Игнорирование этих вопросов на практике приводит к выбору и реализации неэффективных управленческих решений, отрицательно влияет на работу персонала и экономические показатели предприятия. Оценка эффективности качества принимаемых кадровых решений выполняет четыре основные функции:

• оценка ожидаемой эффективности на начальных стадиях принятия решений;

• оценка промежуточных результатов в процессе выполнения решения;

• оценка соотношения полученных результатов и затрат, обусловивших их достижение на стадии завершения реализации принятого решения;

• совершенствование всех направлений кадровой работы предприятия, прогнозирование имеющихся в этой области будущих проблем и возможных подходов к их решению. Длительное время преобладающим считался подход к оценке эффективности кадровых решений с точки зрения минимизации затрат. Однако он является неполным. Особенно это относится к коммерческим организациям, ориентированным на получение существенных экономических результатов и определенного эффекта в будущем. Поэтому могут понадобиться значительные расходы в настоящий период для достижения:

• поставленных целей;

• экономической эффективности (в частности, повышения производительности труда и др.);

• максимальной удовлетворенности и социальной защищенности работников.

Рассмотрим основные понятия и виды эффективности качества:

1. Экономическая эффективность в области управления персоналом обычно понимается как достижение целей организации (например, производство товаров и услуг) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном соотношении результата использования производственного фактора «труд» к масштабам его использования (продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении результатов труда персонала и затрат на персонал (экономичность труда).

2. Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Эти потребности очень многообразны. Сюда относятся, например: хорошая оплата труда, комфортные условия работы и возможности для развития личности. При этом затрагивающие персонал решения должны ориентироваться как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Таким образом, исходным пунктом при принятии решений в сфере управления персоналом должен быть учет не только как экономических (например, затраты), но и социальных аспектов (справедливая оплата труда, удовлетворительные условия труда и т.п.). Идеальным принято считать такое сочетание данных критериев, при котором достигается намеченный результат с минимальными затратами при условии обеспечения максимальной удовлетворенности и социальной защищенности работников. На практике такое сочетание достигается весьма редко. Возможным компромиссным подходом к решению этой проблемы является, например, достижение поставленных целей с наименьшими затратами при соблюдении социальных прав и гарантий работников.

Ключом к решению данной проблемы могут служить основополагающие принципы приобретающей в последние годы все большую популярность, концепции тотального качества менедж- мента (Total Quality Management — TQM). Один из ее важнейших постулатов состоит в том, что обеспечить рост производительности труда, высокое качество производимых товаров и услуг могут только удовлетворенные качеством трудовой жизни работники. Тем самым максимальное удовлетворение работников условиями труда, уровнем оплаты, отношениями в коллективе и возможностями развития при соблюдении запланированных экономических показателей работы позволяет обеспечить организациям стабильное положение в перспективе и процветание в условиях усиливающейся конкуренции на рынке товаров и услуг. Естественно, что для многих российских предприятий данный подход выступает пока в качестве некой идеальной модели, к которой можно стремиться в будущем. Вместе с тем некоторые западные компании уже сделали попытку реализовать эту модель на практике. Так, известны примеры, когда компании отказывали в предоставлении услуг покупателям или клиентам, которые грубо разговаривали с работниками их организации. Однако за- ботиться об удовлетворении внешнего клиента (покупателя) по- средством максимального удовлетворения внутреннего клиента (персонала компании) могут лишь стабильно работающие, при- быльные компании, располагающие перспективно мыслящими и «продвинутыми» в области цивилизованного менеджмента руководителями и менеджерами службы управления человечески- ми ресурсами.

Таким образом, современный подход к оценке эффективности качества принимаемых кадровых решений должен быть основан на оптимальном сочетании трех основных компонентов:

• достижении поставленных целей (социально-экономический эффект);

• соотношении полученных результатов и затрат, обусловивших их достижение (социально-экономическая эффективность);

• обеспечении высокого качества трудовой жизни персонала предприятия, как части общей концепции формирования «тотального качества управления предприятием» (сочетание долговременного социально-экономического эффекта и социально-экономической эффективности). В развитие данного подхода приведем совокупность методов оценки эффективности принимаемых кадровых решений, которая базируется также на сочетании подходов «затраты — результаты», методов экспертных оценок, сравнений, интервью и анкетного опроса.



Рис.1. Объект оценки управления человеческими ресурсами

Предложенная классификация носит в определенной степени условный характер. На практике виды оценки тесно взаимодействуют и переплетаются друг с другом. Вместе с тем с точки зрения предмета и объекта принятия кадровых решений данная классификация имеет важное теоретическое и практическое значение. Здесь мы остановимся на общих вопросах оценки всей совокупности кадровых решений независимо от субъекта их принятия, при этом избегая существующего в настоящее время традиционного подхода к оценке эффективности управления человеческими ресурсами только на основе оценки работы персонала и характеристики деятельности кадровой службы предприятия.

Во-первых, оценка персонала (его компетентности, способностей и результатов работы) является лишь одним из косвенных показателей эффективности принимаемых кадровых решений.

Во-вторых, кадровые решения могут приниматься и на тех предприятиях, где специализированная кадровая служба отсутствует.

В-третьих, в обосновании и принятии кадровых решений могут принимать участие не только специалисты кадровых служб, но и линейные менеджеры.

В-четвертых, к принятию решений в данной области могут быть привлечены рядовые работники предприятия.

Критериями оценки эффективности кадровых решений. по-моему мнению, являются: 1) комплексность. Всесторонний подход к оценке применительно к управлению человеческими ресурсами особенно важен, так как многие явления и процессы, происходящие в этой области, характеризуются сложным переплетением и взаимодействием большого количества факторов и условий;

2) приоритетность. Давая всестороннюю оценку различных аспектов кадровой работы, вместе с тем необходимо выделять и акцентировать внимание на главных ее моментах и приоритетных критериях;

3) непрерывность. Оценка должна осуществляться не от случая к случаю, а постоянно, на различных этапах разработки и осуществления кадровых решений. Такой подход позволяет проводить кадровый анализ, выявлять тенденции изменения и своевременно принимать необходимые кадровые решения;

4) сравнимость показателей оценки во времени;

5) надежность. Используемые методы оценки должны достаточно точно характеризовать рассматриваемые явления и процессы. Например, при оценке изменения текучести кадров, надо быть уверенным, что выбранные нами для оценки показатели характеризуют именно текучесть кадров, а не показатели состояния трудовой и производственной дисциплины;

6) справедливость. Поскольку в управлении человеческими ресурсами многие способы оценки адресованы непосредственно к людям, влияют на их мотивацию и удовлетворенность работой, важное значение имеет то, как формы и методы оценки воспринимаются и оцениваются этими людьми;

7) демократичность. Данный принцип предполагает вовлечение в процесс оценки всех заинтересованных и компетентных сторон (как внутри предприятия, так и за его пределами).

Принятие решений составляет основу управления организацией. Это обстоятельство в полной мере относится и к одной из важнейших его функций — управлению человеческими ресурсами. В настоящей работе я попыталась подойти к анализу этой проблемы с позиций разработки и реализации рациональных кадровых решений. С этих позиций управление человеческими ресурсами можно определить как систему взаимосвязанных, стратегически обоснованных решений по поводу регулирования отношений труда и занятости на уровне организации. Качество принимаемых в этой области решений оказывает непосредственное влияние на способность каждого работника и организации в целом достигать поставленные цели. Все многообразие принимаемых кадровых решений предлагается условно классифицировать по следующим признакам: стратегическая направленность принимаемых кадровых решений; функциональная направленность, производственная направленность, характер полномочий и ответственности за разработку и реализацию кадровых решений; договорные отношения с работниками предприятия. При принятии рациональных кадровых решений необходимо проанализировать большое количество факторов: экономических, социальных, правовых, национальных. Все они могут быть классифицированы на внешние факторы (с точки зрения предприятия данная группа факторов является направляемой); факторы, находящиеся на стороне организации (среди них в основном преобладают прямо или косвенно управляемые организацией факторы); и факторы, находящиеся на стороне работников (такие факторы, как опыт, знания, квалификация, подлежат прямому воздействию со стороны организации и работника, в то время как демографические факторы — пол, возраст — не являются объектами принятия воздействия). Менеджеры всех уровней принимают участие в разработке и реализации кадровых решений. Можно говорить об ответственности специалистов по управлению человеческими ресурсами за разработку стратегии, кадровой политики и стандартов ее осуществления, в то время как линейные менеджеры непосредственно отвечают за их реализацию на конкретных участках производства. Основные роли, осуществляемые специалистами кадровых служб в организации, могут быть сведены к следующим: эксперт (оказание услуг «внутреннему клиенту»), адвокат («защита интересов работников), партнер по бизнесу (сотрудничество в достижении целей организации), проводник изменений (содействие инновациям, преодоление препятствий изменениям). Все перечисленные роли, безусловно, важны для обеспечения эффективной работы организации. Однако их соотношение и значимость в отдельные периоды могут меняться. Представляется, что в настоящее время основной акцент должен быть сделан на усиление роли службы управления персонала в разработке и реализации стратегических целей и задач предприятия. В перспективе данное направление сохранит свое определяющее значение. Одновременно будет усиливаться роль кадровой службы предприятия как проводника изменений. Возрастет значение стимулирования инновационной деятельности работников, их обучения и развития, преодоления препятствий изменениям со стороны персонала. В будущем также будет усиливаться внимание к вопросам лидерства, управления конфликтами и борьбы со стрессами, сопровождающими изменения и нововведения в организации.

Итак, стратегия управления качеством непосредственно имеет дело с такими кадровыми решениями, которые оказывают существенный и долговременный эффект на занятость и развитие людей в организации с целью достижения ее стратегических целей. Наличие в организации стратегии управления человеческими ресурсами означает, что: во-первых, привлечение работников, их использование и развитие осуществляется не стихийно, а целенаправленно, и увязке с миссией и стратегическими целями развития организации; во-вторых, предполагается, что руководители высшего звена принимают на себя ответственность за разработку, реализацию и оценку стратегии управления человеческими ресурсами; в-третьих, устанавливается взаимосвязь между стратегией развития человеческими ресурсами и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами; в-четвертых, существует тесная взаимосвязь различных компонентов внутри самой стратегии управления человеческими ресурсами. Одни факторы оказывают непосредственное воздействие на работников. Другие влияют косвенно. Особую сложность составляет оценка социально-экономических последствий влияния различных факторов в отдаленный период. Учет многочисленных и разнообразных факторов, выбор среди них главных и предвидение возможных изменений в их взаимовлиянии — сложнейшая задача, возникающая в процессе разработки и реализации стратегических кадровых решений. Проблема формирования нового экономического мышления в области принятия кадровых решений имеет определяющее значение для повышения качества их управления.

Список использованной литературы:

1. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2013. - 236 с.
2. Управление персоналом: журнал № 10, 2014 г./ Г. Бутцева, В. Горшков.
3. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с.