**Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом**

Для успешного выполнения стратегических задач в области эффективности управления персоналом первостепенное значение имеет изучение факторов влияющих на производительность труда, своевременное и полное использование резервов роста и совершенствование на базе этого научно обоснованной системы анализа и планирования производительности труда и оценки эффективности управления персоналом.

Высокие темпы роста эффективности управления персоналом в целом и производительности труда в частности обеспечиваются научно обоснованным использованием всего комплекса факторов, влияющих на эффективность управления персоналом.

Это актуально особенно сейчас, когда многие российские фирмы, в первую очередь мелкие и средние, испытывают сегодня немалые затруднения экономического характера, ограничены в ресурсах, и проблема их выживаемости во многом должна решаться за счет резервов, использование которых не требует больших затрат.

Однако в современной отечественной социологии и психологии отсутствуют целенаправленные теоретические и прикладные разработки по данной тематике. Это приводит к тому, что в настоящее время вопросы оценки влияния различных факторов решаются либо без учета реально сложившейся экономической ситуации, либо с позиции здравого смысла, обыденных представлений о сходстве различных показателей.

Большое значение имеет вопрос о правильной классификации факторов влияющих на эффективность управления персоналом. При составлении такой классификации следует учитывать, что эти факторы действуют не изолированно, а во взаимосвязи друг с другом.

Теоретическое значение классификации факторов эффективности управления персоналом заключается в том, что она позволяет более полно раскрыть природу производительности труда, определить соотношение между факторами, выявить особенности в действии отдельных факторов с учетом специфики каждого конкретного направления деятельности фирмы.

Использование такой классификации позволяет определить влияние каждого фактора в отдельности, устранив тем самым повторный счет, а также учесть результативность факторов роста производительности труда, что дает возможность правильно выявить и использовать резервы роста эффективности управления персоналом в целом.

Рекомендации по классификации факторов роста производительности труда неоднократно приводились в экономической литературе. Общим принципом этих классификаций является объединение более или менее широкого круга факторов в укрупненные группы по их экономической сущности.

Изложенный подход к классификации факторов по их экономической сущности не является оригинальным. Так некоторые экономисты, например В.С. Князевский предлагает деление факторов на прямые и косвенные, что позволяет устранить повторный счет во влиянии факторов на эффективность управления персоналом. Мы также считаем, что классификация факторов роста производительности труда должна строится в зависимости от целей исследования.

На стадии анализа эти классификации применяются не только с целью оценки достижения запланированного уровня, но также для установления фактического влияния отдельных факторов на уровень производительности труда и определение на этой основе эффективности управления персоналом.

Существующая теория и практика изучения факторов роста производительности труда позволяют построить утонченную общую классификацию в зависимости от цели исследования. Исходя из экономической сущности, мы предлагаем следующую классификацию факторов, влияющих на эффективность управления персоналом (схема 2.1):

Схема 2.1. Классификация факторов, влияющих на эффективность управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание факторов |
| Физиологические | * пол; * возраст; * состояние здоровья; * умственные способности; * физические способности и др. |
| Технические и технологические | * характер решаемых задач; * сложность труда; * техническая оснащенность; * уровень использования научно-технических достижений и др. |
| Структурно-организационные | * условия труда; * соотношение численности категорий персонала; * объем предприятия; * режим работы; * стаж работы; * квалификация работников; * уровень использования персонала и др. |
| Социально-экономические | * материальное стимулирование; * страхование; * социальные льготы; * уровень жизни и др. |
| Социально-психологические | * моральный климат в коллективе; * психофизиологическое состояние работника; * статус и признание; * организационная культура фирмы; * благодарность; * перспектива продвижения по службе и др. |
| Территориально-ситуационные | * месторасположение фирмы; * затраты времени на дорогу от дома до работы; * уровень конкуренции; * инфляция; * безработица; * дифференциация доходов; * акционирование предприятий и др. |

По степени управляемости факторы можно разделить на нерегулируемые, слаборегулируемые и регулируемые.

Нерегулируемые факторы не зависят от управленческих решений, к ним относятся факторы, характеризующие месторасположение филиала, наличие конкурентов и др.

Под слаборегулируемыми чаще всего понимают факторы, обладающие большой инертностью, изменение которых за определенный период времени мало зависит от управленческих решений. К таким факторам можно отнести: размер представительств фирмы, объем и структуру основных фондов, характеристики технического уровня производства (мощность машин, степень механизации и автоматизации производства и др.).

К регулируемым относятся факторы, характеризующие качество управления персоналом, уровень организации производства и труда, степень использования ресурсов и др. Именно эта группа факторов и формирующих их исходные показатели необходима нам для дальнейшего исследования.

Предложенная классификация показателей удобна для проведения исследования взаимосвязи эффективности управления персоналом и регулирующих факторов, так как позволяет решить одноименную проблему в различных аспектах.

По нашему мнению, на эффективность управления персоналом оказывают влияние, прежде всего, компетенция работников и уровень их мотивации. При этом компетенция работников зависит от уровня их образования (знаний), опыта работы (навыков) и личных способностей (умений).

Вряд ли можно отрицать, что вознаграждение или компенсация работникам является исключительно важным фактором, влияющим на эффективность управления персоналом. «Стимулирование работников, возможно, и не единственный путь к повышению индивидуальной, групповой и даже организационной результативности, но это, вероятно, необходимое условие ее повышения в большинстве организаций в долгосрочном аспекте».

Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение персонала, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами фирмы.

В основе анализа лежит предпосылка, согласно которой мотивация служит важнейшим причинным фактором эффективности труда работника. Далее, стимулирование высокой результативности на уровне индивида окажет прямое и существенное влияние на эффективность фирмы в целом. Мотивация необходима для достижения высокой эффективности управления персоналом, но ее одной для этого недостаточно. По нашему мнению, производительность работника зависят от того, в каких условиях (чистота, свежий воздух и т.п.), на каком оборудовании, в каком коллективе он работает, насколько он может использовать свой интеллектуальный потенциал на рабочем месте, имеет ли он возможность принимать решения и руководить людьми и т.д.

«Влияние изменений макроэкономической ситуации (безработица, структурная перестройка народного хозяйства, общий спад производства) на мотивацию труда важно исследовать исходя из сложной структуры самого мотивационного комплекса. Мотивация труда рассматривается нами как противоречивое единство трех компонентов: ценностей труда, требований к работе и возможности реализации этих требований». Существует множество подобных факторов, влияющих на эффективность управления персоналом, о чем необходимо помнить сотрудникам службы управления персоналом.

Таким образом, материальное стимулирование работников, возможно, и не единственный путь эффективного управления персоналом, но, тем не менее, основными факторами, влияющими на эффективность управления персоналом, являются экономические методы мотивации работников.

Традиционная система компенсации предусматривает, что вознаграждение, получаемое работником от фирмы, складывается из неизменного оклада и льгот, таких как медицинское страхование, страхование жизни, пенсионные планы, льготное питание, оплата проезда, материальная помощь, отдых в санаториях и другие дополнительные блага, повышающие жизненный уровень.

В последнее время управление системой льгот превратилось в важнейшую составляющую эффективного управления персоналом. Здесь требуется особое внимание со стороны руководителей низшего звена и специальная квалификация специалистов по управлению персоналом.

Нетрадиционные методы компенсации можно разделить на три основные группы - системы переменной заработной платы, системы групповой заработной платы, системы платы за знания и компетенции.

«Виды вознаграждений включают три основные группы: экономические, престижные, удовлетворенность работой». Изобразим различные методы стимулирования, получившие широкое распространение, которые можно и следует использовать на исследуемом предприятии «Сивма» с целью увеличения эффективности управления персоналом в виде схемы 2.2.

Схема 2.2. **Основные методы стимулирования персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Индивидуальные** | **Групповые** |
| Экономические (прямые) | Сдельная оплата  Повременная оплата  Премия за нововведения  Плата за знание | Распределение прибыли:  Система Скэнлона  Система Раккера  Система «Импрошейр» |
| Экономические (косвенные) | Льготное питание  Страхование  Пенсионное обеспечение  Доплата за стаж  Бесплатное питание  Премии | Дополнительные выплаты  Групповые премии |
| Нематериальные | Заработанные отгулы  Гибкие рабочие графики  Благодарность  Продвижение по службе  Обучение | Программы повышения качества трудовой жизни  Охрана труда |

То, что помимо денег существует немало иных факторов, влияющих на эффективность управления персоналом, - общеизвестная истина. «Людям нужны деньги, - замечает, например, А. Морита, - но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Следует заметить, что стандартные подходы к мотивации, организации стимулирования часто оказываются неэффективными: стимулы изменяются в зависимости от контингента работников, стоящих перед коллективом задач, его особенностей и т.д.

Наличие такого фактора, как режим гибкого рабочего времени дает возможность работникам подстраивать график работы со своими индивидуальными особенностями, что положительно сказывается на эффективности управления персоналом. Многие фирмы, так же предоставляют своим сотрудникам дополнительные оплачиваемые и неоплачиваемые отпуска.

Важно помнить о положительном влиянии хороших условий труда на производительность в момент организации нового производства, создания новых рабочих мест и реорганизации существующих. Эргономический аспект обязательно должен приниматься во внимание.

Учет заслуг, благодарность за выполненную работу, так же являются важными факторами, влияющими на эффективность управления персоналом и усиливающими стимулы к труду. Мотиваторами служат не только различные премии, памятные подарки и т.д. Характер вознаграждения труда зависит от его количества и качества, а также от удовлетворения пожеланий и надежд самих работников. Один из наиболее действенных факторов эффективного труда - продвижение по службе. Большое значение имеет и возможность приобрести акции предприятия, что создает для работника впечатление совладельца.

Арсенал мер морально-психологических факторов стимулирования достаточно обширен. Многие работники воспринимают в качестве подобной нормы благодарности в их адрес со стороны руководства на собрании коллектива и другие аналогичные меры, знакомые из еще недавнего прошлого командно-административной системы. Для многих знакомы меры негативного стимулирования, такие как выговор, снижение или лишение премии, уменьшение ставки зарплаты, понижение в должности.

Нельзя не согласиться с К. Киллен, который считает, что «отрицательная мотивация ведет обычно к вынужденному согласию подчиненного. Хотя вынужденное согласие лучше, чем его отсутствие, все же следует прежде попытаться применить средства положительной мотивации».

«В качестве общего правила, - полагают финские исследователи, такие как Санталайнен, - можно отметить, что положительные меры, или положительное подкрепление, действуют эффективнее, чем отрицательные меры, или отрицательное подкрепление».

Впрочем, по нашему мнению, те же цитировавшиеся выше специалисты не отрицают необходимости обращения, если в этом и в самом деле есть нужда, к отрицательным мерам воздействия. Вообще, считают они, с точки зрения мотивирования подчиненных наихудшей является ситуация, когда последние не получают ни какого подкрепления, так как это свидетельствует о полном безразличии к ним руководства.

Как мы видим от того, как организация вознаграждает своих работников, во многом зависит ее успех, поэтому управление компенсацией является стратегически важной областью руководства любой фирмой. По нашему мнению, неэффективная система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность, что влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, высокой текучести персонала, напряженности в отношениях между работниками, нарушение дисциплины и наоборот.

По методики бальной оценки жизненных ценностей НИИ труда было проведено обследование в различных регионах страны. Работа как значимая ценность в большинстве случаев занимала 5-8 места наряду с материальным благополучием и социальной справедливостью. Обобщенный анализ ценностей труда после ранжирования по их значимости для респондентов, при котором оценивались таких признаки как возможность самореализации, хороший заработок, малая трудовая нагрузка, самостоятельность, возможность продвижение по службе, повышение квалификации, выполнение общественного долга, завоевание уважения окружающих, возможность получения жилья и другие бытовые блага, общение и др., показал, что единственной абсолютной ценностью можно назвать «интересную работу» (75% опрошенных).

Таким образом, содержание труда во многом определяет степень удовлетворенности человека своей работой и, как следствие этого, нередко выступает одним из ведущих факторов стабильности производственных коллективов. Изучение функций труда с точки зрения их содержательности, творческой насыщенности, разнообразия решаемых задач предполагает, что носителем информации выступает работник, как участник трудового процесса.

Косвенность отражения статистикой отдельных параметров содержания труда делает необходимым при статистическом их описании использовать во взаимоувязке разные источники информации: текущую отчетность, переписи, единовременные учеты. Зона исследования статистикой содержания труда может быть значительно расширена за счет проведения выборочных обследований, основанных на опросах работников. При этом их можно проводить по типу активных экспериментов, позволяющих видеть специфику в содержании труда работников.

Также повышение эффективности управления персоналом связано с оптимизацией соотношений административных работников, совершенствованием подготовки и повышения квалификации персонала, укреплением трудовой дисциплины, уменьшением потерь рабочего времени.

Коэффициент использования максимально возможного фонда рабочего времени (в дальнейшем будем называть коэффициент использования персонала) характеризует содержание труда. Он служит для сопоставления экономических показателей деятельности предприятия с объемом персонала, задействованного в производственном процессе, т.е. показывает эффективность использования персонала.

При налаженном учете рабочего времени и его потерь, по нашему мнению, целесообразно оценивать интенсивность труда через коэффициент эффективности использования максимально возможного фонда рабочего времени, данный коэффициент рассчитывается по следующей формуле:

, (2.1.)



где Тi –потери рабочего времени по i категории;

Тв - максимально возможный фонд рабочего времени.

Мы считаем, что этот показатель особенно актуален на предприятиях в сфере услуг, так как он позволяет выявить резервы персонала. Учет рабочего времени мы предлагаем вести по методике, предложенной профессором Ильенковой С.Д.

Важность правильного соотношения численности отдельных категорий персонала для эффективного функционирования предприятия неоднократно подчеркивалось в экономической литературе. При этом поднимались и проблемы, связанные с исчислением соответствующих категорий персонала, в частности аппарата управления. В этом вопросе согласимся с В.Н. Федотовым, он предлагает отнести к аппарату управления:

* линейных и функциональных руководителей возглавляющих структурные подразделения;
* работников, должности которых предполагают наличие подчиненных, но не имеющих таковых;
* все категории специалистов, занятых непосредственно в подразделениях управления.

Для соблюдения комплектности анализа необходимо выявить все факторы, влияющие на эффективность управления персоналом в целом и производительность труда в частности. Мы видим выход в расширении исследовании социальных факторов. Анализ социальных факторов может быть произведен не на основе данных отчетности, а с помощью применения методов статистики мнений.

В порядке эксперимента, путем пробного обследования, была предпринята попытка выявить, проранжировать и получить частные коэффициенты и индексы факторов, влияющих на производительность труда на фирме в целом.

Для обоснования выбора факторов необходимо использовать всесторонние теоретические и практические анализы характера и условий труда на предприятии. Факторы должны охватывать основные стороны деятельности работников (начиная с фактора затрат времени на дорогу на работу и с работы и заканчивая фактором психологической напряженности при общении с клиентами).

Исходя из расчета средне взвешенного ранга каждого фактора и удельного веса каждого мнения в общей совокупности опрошенных, было предложено ранжирование факторов по степени удовлетворенности ими работников. Ранжирование представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1 **Ранжирование факторов по степени удовлетворенности ими работников**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Факторы | Величина средневзвешенного ранга |
| I | Отношения с товарищами по работе  Отношения с руководителем | (8,54)  (7,60) |
| II | Затраты времени на дорогу от дома до работы  Перспектива продвижение по службе | (5,94)  (4,78) |
| III | Наличие столовой (питания)  Наличие материальной ответственности  Предоставление путевок во время отпуска  Режим работы  Производственный шум | (4,20)  (4,14)  (3,74)  (3,66)  (3,54) |
| IV | Оборудование рабочих мест  Бытовые условия на работе  Химическое воздействие  Оплата труда | (2,94)  (2,90)  (2,54)  (2,46) |

После проведения ранжирования факторов и группировки их по величине среднего ранга выявлены следующие закономерности.

Высокую степень удовлетворенности вызывают факторы групп I и II. Это, в основном, факторы сферы личностных контактов и общения, что свидетельствует о благоприятном морально-психологическом климате в коллективах.

Следующая по степени удовлетворенности группа III включает преимущественно факторы социальной сферы. Этому способствует поворот всей экономики к социальным запросам трудящихся. Поэтому удовлетворенность такими факторами, как льготное питание, наличие путевок, организация культурных мероприятий является вполне закономерной.

В IV группу вошли факторы, имеющие самый низкий средний ранг, то есть факторы, вызывающие наибольшую неудовлетворенность. Характерно, что в эту группу попали факторы условий труда. Самой неудовлетворительной для работников является наличие химического воздействия.

К числу самых не удовлетворяющих работников факторов относятся также эргономические аспекты (бытовые условия) и заработная плата.

При рассмотрении особенностей мотивации, характерных для различных секторов экономики, интерес представляют данные опроса ВЦИОМ, методика которого построена на основе выявления потенциальной текучести персонала. Она показывает как различия в мотивации работников, так и объективные условия труда.

Из таблицы можно сделать вывод, что работников в большей мере объединяет неудовлетворенность заработной платой. Хотя уровень оплаты труда существенно различается, он не является стабильным и гарантированным.

Следующее место среди претензий занимает неудовлетворенность условиями и организацией труда. Также значимыми являются профессионально - квалификационные особенности (работа не по специальности, отсутствие перспектив, неинтересная работа и т.п.) Из остальных значимых факторов можно отметить такие, как: отношения в коллективе и с администрацией, а также личные мотивы и желание открыть свое дело.

**Литература**

1. Шекшня С.В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра//Управление персоналом 2008, №6, с. 18-24;
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации, М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007
3. Френкель А.А. Многофакторные корреляционные модели производительности труда. М.: Экономика, 1999.- 95 с.