

БАЙРАМ РАМАДАН ХАСАНИ

**ЕФЕКТИВНОСТ ОТ УПРАВЛЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА В
АГРАРНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОСОВО**

Автореферат на дисертация за присъждане на образователна и научна степен
„доктор“ по научна специалност „Организация и управление на производството“ в
професионално направление 3.8 „Икономика“

Научен ръководител: доц. дн Петър Борисов

Пловдив, 2022

I. ОБЩО ОПИСАНИЕ НА ДИСЕРАЦИЯТА

1. Актуалност на темата

Планираната икономическа система, действаща в продължение на много десетилетия, ограничава възможностите на предприятията в Република Косово, а също така налага определени изисквания към техния персонал. Икономическата реформа, която предвижда промяна във формите на собственост, правото на фирмите на икономическа независимост и разпореждане с резултатите от труда, създава обективни икономически условия за прилагане на управление в дейността на фирмите.

Разбира се, пазарната икономика често налага по-високи изисквания към квалификацията на специалистите от тези на пазарната икономика. Ето защо в условия на пазарна икономика мениджърите трябва да разработят и препоръчат ефективна стратегия, фокусирана върху пазарните критерии, да осигурят непрекъснати продуктови иновации и да създадат благоприятна организационна култура.

Мениджърите трябва постоянно да наблюдават промените, настъпващи във външната среда, както и да оценяват промените, настъпващи в дейността на фирмата.

Успешното развитие на компанията е свързано със значително повишаване на производителността на производствените ресурси и повишаване на производителността на труда. Мениджърите е необходимо да бъдат въоръжени с различни методи за оценка на ефективността на различните ресурси и на първо място на персонала на фирмите.

Проблемите на ефективността на управлението на персонала са изследвани от много учени. Изследвани са фактори като фирмена култура, организационно-управленска структура, стил на ръководство, вид комуникационни канали, квалификация на фирмения персонал и др., които се оказва че имат влияние върху ефективността от управлението на фирмения персонал. При отчитане на влиянието на тези фактори, най-често се прибегва към използването на статистическите методи в изследователската постановка. Най-често се прилагат методи на индексно-факториалния анализ, хи-квадрат анализ, регресионен анализ, корелационен анализ и дисперсионния анализ.

Адаптирането и практическите препоръки относно използването на определени статистически методи за оценка на ефективността на управлението на персонала във фирми, работещи в пазарни условия, стават важни, освен това няма общоприети методи за оценка на ефективността на управлението на персонала, няма формуляри на статистическа отчетност във фирмите, които биха се използвали при този вид изследвания.

В литературата по управлението на персонала в Косово като правило преобладават публикации с образователен и образователно-методически характер, като се разглеждат главно историята и основите на управлението на персонала, както и специални въпроси на управлението като финансово управление, управление на активите, ситуационни и системни подходи към мениджмънт, социология на организациите, маркетинг. В същото време очевидно няма достатъчно литература в морето от публикации по проблемите на управлението на фирмите в Косово, за мениджъри специалисти, висши мениджъри, а именно за оценка на ефективността на управлението на персонала.

Изследванията в областта на подобряването на ефективността на управлението на персонала могат да се считат за "постоянно актуални". Тяхната необходимост възниква винаги, когато се променят икономическите условия или когато се появяват нови, по-ефективни методи за управление на производството. Всъщност развитието на икономическата среда и технологиите

за управление става непрекъснато и постепенно, въпреки че от време на време претърпяват много значителни, революционни промени.

При оценката на ефективността на управлението на персонала е от голямо значение да се проучат факторите, влияещи върху мотивацията на персонала. Условието, което влияе върху адекватността на оценката на ефективността, е точността на статистическите данни, правилно организираното събиране на информация. Интересно е да се идентифицират основните фактори, влияещи върху ефективността на управлението на персонала, чийто растеж трябва да се стимулира на първо място.

Решаването на тези проблеми ще допринесе за по-нататъшното повишаване на ефективността на управлението на персонала, което отговаря на неотложните задачи, стоящи пред икономическата наука.

Всичко това определя актуалността на избраната изследователска тема.

2. Цел и задачите на изследването

Целта на дисертационния труд е да се разработи методология за статистическа оценка на ефективността от управлението на персонала във фирми, работещи в аграрния сектор на Република Косово.

В съответствие с поставената цел в дисертацията бяха решени следните взаимосвързани теоретични и приложни проблеми:

- Изведена е същността за ефективност на управлението на персонала както и са разгледани необходимите условия за нейното измерване;
- Идентифицират се основните проблеми на управлението на персонала в контекста на икономическата реформа, както и статистическа оценка на ефективността на управлението на персонала;
- Анализират са факторите, влияещи върху ситуацията в областта на управлението на персонала, както и е предложена тяхна класификация;
- Предложена и е обоснована система от статистически показатели за оценка на ефективността на управлението на персонала;
- Разработена е методика за статистическа оценка на ефективността на управлението на персонала в аграрния сектор с използване на комплекс от статистически и математически методи;
- Определена е обобщена оценка на връзката между производителността на труда и нивото на конкурентоспособност на аграрната фирма;
- Изследвана е динамиката на показателите за ефективност на управлението на персонала;
- Изграден е модел на основната тенденция в развитието на показателите за ефективност на управлението на персонала с екстраполация на резултатите;
- Направена е прогноза за показателите за ефективност на управлението на персонала по метода на експоненциалното изглаждане;
- Изграден е регресионен модел на ефективността на управлението на персонала;
- Дадени са препоръки за подобряване на системата за материално стимулиране на персонала и процедурата за прилагане на гъвкаво работно време за повишаване на ефективността на управлението на персонала;
- Предложена е методология за икономическа обосновка на мерки за подобряване на управлението на персонала, засягащи крайното представяне на компанията.

3. Обект и предмет на изследване

Обект на изследване е персонала във фирми, работещи в агарния сектор на Косово.

Предмет на изследване е ефективността от управлението на персонала както и организационно-икономическите процеси, под влиянието на които се формират резултатите от труда на работниците.

Стопанската практика все повече изпитва необходимост от задълбочен анализ на условията, които определят развитието на фирмите, от идентифициране на връзките и взаимозависимостите между различни фактори.

Организационните структури като един от ключовите елементи на управлението са претърпели значителна еволюция и интензивно се развиват под влияние на новите форми на производство и управление. На първо място, производствените структури, които преди са били изградени на принципите на технологична или предметна специализация на производствените отдели, претърпяват промени. Диверсификацията на продуктите, конвертируемите технологии, многофункционалните автоматични линии, въвеждането на концепцията за „индивидуален продукт в масово производство“ коренно променят производствената структура.

Аналитичният аспект има относително самостоятелно значение в светлината на посочените проблеми. Провеждането на различни организационни и технически мерки за подобряване на ефективността на управлението на персонала трябва да се основава на оценка на текущото му състояние, прогнозиране на въздействието на мерките (включително въвеждането на информационни технологии) върху крайното представяне на компанията. Тези задачи се решават в процеса на технико-икономически анализ.

4. Теоретико-методологическа основа на изследването

При работата по дисертацията са използвани научни трудове по въпроси на икономическата реформа, анализ на ефективността на управлението на персонала, ефективността на организацията на управленския труд. Както и монографична специализирана литература на местни и чуждестранни икономисти, статии, материали от научни конференции, материали, публикувани в периодични издания, статистически сборници и справочници за развитието на икономиката, нормативни и инструктивни материали за работа с персонала, за счетоводство и анализ на трудови ресурси.

При решаването на проблемите, поставени в дисертационния труд, са използвани методи и техники на икономически и статистически анализ, математическо моделиране, системен и структурен анализ.

При обработката на статистически материали бяха извършени компютърни изследвания на времеви редове и връзката на показателите с помощта на пакетите MESOSAUR и OLYMP.

5. Научна оригиналност на изследването

Дисертационният труд съдържа ново решение на актуалния научен проблем за оценката на ефективността на управлението на персонала, което е от съществено значение за търсенето на по-нататъшно подобряване на ефективността на управлението на персонала и усъвършенстване на статистическата методология на неговото изследване.

Дисертацията подчертава нарастващото значение на използването на статистически методи във фирми, работещи в преходен период, и също така разглежда въпросите за целесъобразността на използването на различни методи от мениджърите.

Научната новост на дисертационния труд се състои в това, че той изследва въпроси, които са недостатъчно проучени и сравнително слабо засегнати в икономическа литература на Косово, а именно:

- Разработване на методология за статистическа оценка на ефективността на управлението на

- персонала в контекста на икономическите реформи в аграрния сектор,
- Класификация на факторите, влияещи върху ефективността на управлението на персонала, като се вземат предвид спецификите на текущия етап на развитие на икономиката на Косово,
 - Формиране на система от статистически показатели, характеризиращи ефективността на управлението на персонала в преходен период,
 - Разработване на препоръки за оценка на въздействието на мерките за подобряване на ефективността на управлението на персонала върху крайните показатели на фирмата.

6. Приноси на научното изследване

В резултат на проведеното изследване в дисертационния труд бяха формулирани и обосновани следните **приноси**:

1. Дефинирана на същността на категорията "управление на персонала" като обект на статистическо изследване в условията на преходния период;
2. Дефинирана е система от статистически показатели за оценка на ефективността на управлението на персонала. Предложената система позволява решаване на изследователски проблеми в областта на управлението на персонала в различни аспекти;
3. Разработена е методология за определяне на консолидирана оценка на връзката между производителността на труда и нивото на конкуренция в индустрията, която характеризира ефективността на управлението на персонала;
4. Разработен е метод за конструиране и анализ на мултипликативни многофакторни модели на ефективността на управление на персонала и идентифициране на влиянието на различни фактори върху нейното ниво и динамика;
5. Разработена е методология за икономическа обосновка на мерките в областта на управлението на персонала.

7. Практическо значение на приносите

Практическото значение на работата се състои в това, че тя съдържа предложения за решаване на неотложен проблем, който се състои в повишаване на ефективността на управлението на персонала.

Решенията на някои методически въпроси, предложени в дисертационния труд, позволяват да се разшири арсенала от съвременни статистически и математико-статистически методи, използвани при оценката на ефективността на управлението на персонала, и на тази основа да се обосноват управленските решения, взети с цел повишаване на ефективността на управлението на персонала.

Някои елементи от дисертационния труд могат да се използват в програми за професионално развитие и обучение на мениджъри от различни нива.

8. Изпълнение и апробиране на резултатите от дисертационния труд

Основните резултати от проучването бяха обсъдени и приети за прилагане в следните аграрни предприятия - CJSC Sivma и CJSC Focus.

9. Структура и обхват на дисертационния труд

Дисертационният труд се състои от увод, три глави и заключение, изложен на 136 страници машинописен текст, съдържа 20 таблици и 1 фигура. Списъкът на използваната литература включва 159 заглавия. Приложенията са дадени на 8 страници.

В първа глава „Управлението на персонала като обект на статистическо изследване“ се дава характеристика на съвременното състояние в областта на управлението на персонала, разкриват се значенията на основните понятия на управлението на персонала като необходими условия за

неговото статистическо изследване, разглеждат се основните функции на управлението на персонала, мястото и ролята на управленския труд и проблемите на неговото подобряване в контекста на аграрния сектор. Изследват се основните проблеми, възникващи при статистическия анализ на ефективността на управлението на персонала.

Във втората глава „Методологични основи на статистическата оценка на ефективността на управлението на персонала“ се анализират факторите, влияещи върху ефективността на управлението на персонала, дадена е тяхната класификация. Създадена е система от статистически показатели, които характеризират ефективността на управлението на персонала, изборът на показатели за ефективност е обоснован. Анализът на основните подходи и направления в областта на оценката на ефективността на управлението на персонала.

В трета глава „Статистическо изследване на ефективността на управлението на персонала“ предоставя методология за анализ на текущата ситуация в областта на управлението на персонала, разглежда позицията на компанията в конкурентна среда, оценява структурните промени, настъпили в предприятието, и определя техните влияние върху производителността на труда. Проучена е динамиката на показателите за ефективност на управлението на персонала, идентифицирани и изчислени са основните тенденции в развитието на ефективните показатели. Прогнозирането на динамиката на развитие на моделираните показатели се извършва по метода на експоненциалното изглаждане. Изграден е регресионен модел на ефективността на управлението на персонала, разкрито е влиянието на различни показатели.

Глава I. УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА КАТО ОБЕКТ НА СТАТИСТИЧЕСКО ИЗСЛЕДВАНЕ

Известно е, че успешното развитие на производството в съвременните условия зависи до голяма степен от конкурентоспособността на персонала. А това се постига чрез постоянно обучение на персонала, повишаване на квалификацията му и стратегическо определяне на техния брой и професионална ориентация в момента и в това производство. Но сегашната държавна политика в областта на човешките ресурси в Косово се оказва неефективна: професионалното училище е значително отслабено, няма система за развитие на персонала в предприятията, а предишните връзки между професионалното образование и професионалния труд са били развалени. унищожени. Пазарът на професии и пазарът на образователни услуги в Косово практически не са свързани.

Теснотата на уменията на управленския корпус, особено на висшия му ешелон, повлия негативно на прехода към пазарни отношения от самото начало на реформите. Оказа се, че „много ръководители не са в състояние да организират работата на подчинените им институции като цяло и да я ориентират към изучаване и задоволяване на потребителското търсене в частност. За тях също беше голяма трудност да определят посоките на използване на ресурсите, на първо място, това се отнася за такива важни ресурси като персонал, дълготрайни активи, финансови ресурси”¹...

Това дава основание да се твърди, че основният проблем за огромното мнозинство от косовските предприятия е проблемът с неефективното управление на персонала. Точно сега идва времето, когато е необходимо да се обърне повече внимание на систематичното обучение и особено на преквалификацията на квалифицирани специалисти. Това ще даде възможност да се реагира по-бързо и по-ефективно на промените в страната, да се укрепят елементите на стабилност, солидност, представителност, трезва пресметливост и отказ от прекалено рискована спекулативна игра в пазарните дейности.

Независимо от това, все още има много малко косовски търговски фирми, които дават

¹ Хайказян А., Нисевич Е. В търсене на управленско съвършенство. // Икономически въпроси, 1997, № 2, с. 154.

приоритет на обучението на персонала и продължаващото обучение. В повечето случаи по този въпрос предприятията продължават да живеят един ден, съсредоточавайки цялото си внимание върху решаването на текущи проблеми. Без съмнение въпросът за таланта е стратегически, както за големите успешни фирми, така и за малките фирми.

Пазарът на образователни услуги се оказва практически небалансиран с реалните потребности на пазара на квалифициран труд. Качественото ниво на служителите в предприятията е значително по-ниско от изискванията на международния пазар на труда.

Системата за управление на персонала в повечето предприятия не съответства на стратегията на пазарните реформи, което до голяма степен възпрепятства възможността за прилагане на програми за устойчива стабилизация, съживяване на производството и реструктуриране на икономиката, подобряване на качеството и конкурентоспособността на косовските продукти²...

Съществуващата практика на работа в областта на управлението на персонала не осигурява качествено обновяване на персонала, специалистите и ръководителите. Честотата на професионално развитие на почти всички категории персонал продължава да расте и в момента за мениджъри и специалисти е средно 7-8 години, докато в Западна Европа и Япония е 3-5 години и 3-6 години. Програмите за обучение на служителите в предприятията са насочени главно към получаване на първична квалификация под формата на опростени изисквания.

Необходимо е обучение и значително подобряване на квалификацията на ръководния орган в областта на управлението, маркетинга, иновациите, управлението на персонала и редица други дисциплини, като се вземат предвид спецификите на текущата икономическа ситуация и косовския пазар. Формирането на индустрията за бизнес услуги трябва да се превърне в един от основните проблеми на структурната и инвестиционната политика.³

Наборът от програми, използвани в процеса на обучение и преквалификация на мениджъри, трябва да съответства на променените и повишени изисквания към мениджърите. Програмите трябва да насочват мениджърите да оценяват ефективността на управлението и в резултат да повишават конкурентоспособността чрез максимално използване на човешките ресурси на работното място, за разлика от икономическия растеж, постигнат чрез допълнителни капиталови инвестиции.

Въпреки факта, че много американски фирми имат свои собствени услуги за организация на производството, те често предпочитат да поканят консултанти от фирми в сектора на бизнес услугите за известно време, вместо да решават съответните проблеми сами. За нас тази практика е повече от актуална. Няма да е преувеличено да се каже, че организацията на производството във всяко производствено звено - в предприятието, в цеха, в обекта, по същество остава "бело петно".

През последните две години безработицата се превърна в основен макроикономически феномен, превръщайки се в самостоятелен фактор в развитието на икономиката. Безработицата нанася значителни щети и на жизнените интереси на хората. Не им позволява да прилагат уменията си в дейността, в която човек може да се изяви най-много, или като ги лишава от такава възможност, поради което хората понасят сериозен психологически стрес⁴...

„Една от основните причини за нарастването на безработицата е нарастващата диференциация на населението по доходи. Елитните слоеве от населението, в полза на които се преразпределя националният доход, не могат да формират силно търсене на потребителски стоки от местно производство, което допринася за неговата стагнация и в резултат на това безработица

²Проблемите за повишаване на конкурентоспособността бяха разгледани подробно от проф. Фатхудинов Р. "Управлението като инструмент за постигане на конкурентоспособност" // Икономически въпроси № 5, 1997 г., стр. 118-127.

³Хейман С. Стратегия на организационните и структурни решения // Икономически въпроси, № 5, 1996, стр. 108

⁴Исмаилов Л. Е. Фактори на търсенето и предлагането на пазара на труда, безработица и форми на нейното проявление. ИЕ РАН, А., 1993 г., ръководител на отдел. в INION РАН, бр. 48284, стр. 1.

Тревожна е ситуацията във възрастовата структура на службите за управление на персонала, където 20-25% от хората ще навлязат или вече са в пенсионна възраст през следващите пет години. Това говори за бавно обновяване и недостатъчен приток на млади кадри в тези звена.

Въз основа на гореизложеното е очевидно, че проблемът с безработицата е ключов проблем в контекста на икономическите реформи и без разрешаването му е невъзможно да се установи ефективна икономическа дейност. Проблемът с безработицата е особено остър сега в Косово, което не е изненадващо, тъй като състоянието на косовската икономика сега е депресиращо. Огромният икономически спад, който съсипе индустрията, не можеше да не се отрази на пазара на труда⁶...

Сред най-острите проблеми трябва да се отбележат и такива като: напускането на квалифицирани специалисти, ниска производителност и трудова дисциплина на персонала, недостатъчна квалификация на персонала и отделните ръководители, незадоволителен морален и психологически климат, ниско ниво на мотивация на служителите и като в резултат на това недостатъчна инициатива на работниците при решаване на производствени проблеми, конфронтация между администрацията и персонала.

Задачите на статистиката в управлението на персонала

За решаването на тези и други проблеми на управлението на персонала е необходимо постоянно да се подобрява статистическата методология, да се анализират по-задълбочено процесите и явленията, протичащи в областта на управлението на персонала. Не малко трябва да се работи за подобряване на организацията на труда на всички нива на производство и управление. По-важно е да се подобри ефективността на управлението на персонала в контекста на икономическите реформи, това определя задачите на статистиката.

Най-важната задача на фирмената статистика е да изследва броя, състава, разпределението, движението и динамиката на персонала, да идентифицира резервите за повишаване на ефективността на неговото използване, които са необходими за осигуряване на растеж на доходите при същия или по-малък брой служители.

Задачата на статистиката е да разшири и задълбочи анализа на производителността на труда, да усъвършенства методологията за нейното измерване. Статистиката на фирмите трябва да помогне да се разкрият резервите за растеж на производителността на труда, да се определят начините за по-пълно и ефективно използване на персонала и работното време, да се премахнат престоия и непроизводствените разходи, да се подобри трудовата и производствената дисциплина, да се намали текучеството на персонала, и засилване на ролята на материалните и морални стимули за труд.

Статистиката изследва стимулиращата роля на работната заплата, зависимостта на доходите на всеки служител от личния му трудов принос и приноса на екипа за развитието на компанията. Статистиката е изправена пред задачата да проучи състава и динамиката на заплатите и материалните стимули, тяхното използване, съотношението на темповете на растеж на производителността на труда и заплатите. Тя обосновава заплатите на работниците и служителите по професии и длъжности, разглежда резултатите от повишаването на заплатите и заплатите.

Най-общо задачите на статистиката в управлението на персонала могат да бъдат представени като следната диаграма:

⁵ Андреев С. В. Човешките ресурси: опазване, използване на развитието. // Автореферат на дисертация за научна степен доктор по икономика. М.: 1997.-14 с.

⁶ Проблемите на безработицата са изследвани от А. А. Никифорова. „Пазар на труда: заетост и безработица“, Москва, 1991 г.

Таблица 1. Задачите на статистиката в управлението на персонала. Собствен.

Комплекси от задачи	Задачи
Статистика на състава и динамиката на персонала	- проучване на състава на служителите; - определяне числеността на служителите по категории; - проучване на движението на персонала; - проучване на текучеството на персонала и разработване на мерки за намаляването му.
Статистика на работното време	- отчитане на действително отработеното време; - анализ на използването на служебното време и извънредния труд; - отчитане на престоите и отсъствията; - съставяне и анализ на баланса на работното време.
Статистика на производителността на труда	- измерване на нивото и динамиката на производителността на труда; - определяне на степента на изпълнение на производствените норми; - идентифициране на резерви за растеж на производителността на труда.
Статистика на заплатите	- проучване на структурата на работната заплата; - проучване на нивото и динамиката на работната заплата; - проучване на фонда за материално стимулиране.
Статистика за условия на труд и безопасност	- изследване на производствено-технически фактори; - изследване на санитарно-хигиенните фактори; - проучване на общите условия на труд.

Важна задача на статистиката е разработването и усъвършенстването на методологията за изчисляване на показателите за използване на работното време. На съвременния етап от икономическото развитие съставянето на баланса на работното време е от голямо значение. Неговото правилно изграждане и задълбочен анализ позволяват да се идентифицират загубите под формата на отсъствия, престои на смяна и цяла смяна, да се очертаят начини за по-нататъшно използване на работното време и да се идентифицират резерви за повишаване на ефективността на управлението на персонала. .

Отговорните задачи на статистиката са в областта на подобряването на нормирането на труда, ускоряването на въвеждането на технически изправни норми на изработка и норми на обслужване, особено на спомагателните и почасовите работни места. Подобряването на ефективността на управлението на персонала до голяма степен зависи от успешното решаване на тази задача.

Статистиката е предназначена да изследва нови явления в развитието на обществото и да покаже тяхното влияние върху ефективността на управлението на персонала. Статистиката се сблъсква с проблемите на изучаването на взаимоотношенията на персонала на фирмата, голямо значение се придава на условията на труд и защитата на труда, от които до голяма степен зависи повишаването на ефективността на управлението на персонала.

„Мониторингът на изпълнението на решенията в областта на управлението на персонала е най-важната задача на статистиката. Представеният статистически материал трябва да помогне за разкриване на неизползваните резерви и предотвратяване на възможността за дисбаланси. ”⁷За

⁷ Назаров М. Г., Партешко Н. С., Румянцев В. Н. Статистика на труда, М.: "Финанси и статистика", 1981 г., -стр. 15.

тази цел е необходимо непрекъснато да се подобрява системата от показатели, характеризиращи развитието на фирмата. Статистиката е неразделна част от системата за управление на персонала, нейната информация има дълбок научен характер и е основа за вземане на важни управленски решения.

Цялостното изследване на явленията и процесите, протичащи в областта на управлението на персонала, изисква по-нататъшно усъвършенстване на статистическата методология на системата от показатели за изследване на ефективността на управлението на персонала, организацията на труда, неговото регулиране и заплащане, за измерване на производителността на труда.

Основни понятия и функции на управлението на персонала

Управлението е сложна интердисциплинарна наука, чиято цел е да намери начини за осигуряване на ефективността на взетите решения. Следователно използването на научни подходи, принципи и методи на управление при разработването на управленски решения, икономическата обосновка на всяко решение са най-важните условия за постигане на ефективно функциониране на всички нива на управление.

Управлението на персонала е едно от най-важните направления в стратегията на съвременното предприятие, тъй като в условията на модерно производство ролята на човек нараства и все по-високи изисквания се налагат към неговите способности, ниво на знания и квалификация.

Преходът към пазарни отношения, усложняването на икономическите връзки, научно-техническият прогрес, интензивното развитие на производителните сили водят до дълбоки промени в методите на труд, което от своя страна изисква структурата на управленските органи да стане ясна и добре функционираща, взетите решения по-оправдани, по-гъвкави методи на управление, насочени към подобряване на ефективността на използването на човешките ресурси.

За да се управлява ефективно персоналят и още повече да се оцени неговата ефективност, е необходимо да се знае какво е управление на персонала и какви са целите на този процес, както и да се определи същността на категорията "управление на персонала" като обект статистическо изследване в преходен период.

В литературата можете да намерите примери за различни интерпретации на понятието "управление на персонала". Някои автори в дефиницията акцентират върху организационната страна на управлението, оперирайки с целта и методите, чрез които тези цели могат да бъдат постигнати, докато други акцентират върху съдържанието, отразяващо функционалната страна на управлението.

Преводната литература оказва силно влияние върху различията в тълкуванията с различната си терминология, характерна за различните школи на управление. Най-често срещаните термини са:

Администриране на персонала - управление на персонала (набиране, контрол, разположение, подготовка, използване на персонал), отношения между администрация и подчинени;

Управление на персонала - управление на персонала (включително подбор, обучение, условия на труд, заплащане, безопасност), трудови отношения, отношения между администрацията и отделните служители;

Персонално отношение - отношения с персонала и др.⁸

Когато се опитват да дефинират и разкрият съдържанието на това или онова понятие, авторите се фокусират върху най-важната, според тях, страна на въпроса. Нека се спрем на някои от определенията, цитирани през последните години в трудовете на местни и чуждестранни

⁸ За повече подробности вижте EV Maslov. Управление на персонала на предприятията, М.: INFRA-M, 1998, - стр. 40.

икономисти.

Таблица 2. Дефиниране на същността на категорията "управление на персонала". Собствена.

Източник	Определение
VP Galenko Управление на персонала и ефективност на предприятията, Санкт Петербург: SpbUEF, 1994, р. 54	Управлението на персонала е комплекс от взаимосвързани икономически, организационни и социално-психологически методи, които осигуряват ефективността на трудовата дейност и конкурентоспособността на предприятието.
Управление на персонала на организацията / изд. Кибанова А.Я., -М.: ИНФРА-М, 1998, стр. 62.	Управлението на персонала е формирането и насочването на мотивационните нагласи на служителите в съответствие със задачите, стоящи пред организацията.
SV Shekshnya Управление на персонала на съвременна организация, М.: "Intel-Sintez", 1997, р. 43.	Управлението на персонала е осигуряването на организация с необходимия брой служители, изпълняващи необходимите производствени функции. Ефективността на управлението на персонала се определя от степента, в която са постигнати общите цели на организацията.
Иванцевич Ж. М. Лобанов А. А. Управление на човешките ресурси, М.: "Дело", 1993 г., стр. 11-22.	Управлението на човешките ресурси е дейност, извършвана в предприятията, която насърчава най-ефективното използване на служителите за постигане на организационни и лични цели. Ефективността на управлението на персонала се определя от степента и времето на конкретни, проверими задачи, поставени от УР-структурите.
Марр Р., Флиастер А. Речник // Човек и труд, 1994, №1- стр.127. един	Управлението на човешките ресурси е сфера на дейност, чиито най-важни елементи са идентифициране на потребностите, привличане, въвеждане в работа, развитие, контрол, освобождаване на персонал, както и структуриране на работата, политика на възнаграждения и социални услуги, управление на разходите за персонал и управление на служителите.
Маслов Е. В. Управление на персонала на предприятията, М.: INFRA-M, 1998, - стр. 46.	Управлението на персонала е систематично, систематично организирано въздействие с помощта на взаимосвързани организационни, икономически и социални мерки върху процеса на формиране и преразпределение на работната сила на ниво предприятие, върху създаването на условия за използване на трудовите качества на работниците, за да се осигури ефективното функциониране на предприятието и цялостното развитие на заетите в него служители. ... Ефективността на управлението на персонала се определя от най-пълното изпълнение на поставените цели при намаляване на разходите за персонал.

Според нас подобни дефиниции на същността на управлението на персонала не отговарят напълно на изискванията на статистическите изследвания. Обърнете внимание, че в рамките на статистическата работа ние не претендираме за изчерпателно разглеждане на същността на управлението на персонала. Това обаче е необходимо от гледна точка на измерване на неговата ефективност, тъй като липсата на единодушно разбиране на същността на управлението на персонала води до значителни разминавания в оценките за неговата ефективност.

Под „управление на персонала” разбираме въздействието на организацията, чрез взаимосвързани организационни, икономически и социални мерки, върху процеса на формиране

на качествените и количествени характеристики на персонала с цел постигане на икономическа и социална ефективност.

Управлението на персонала е съществена част от цялостната стратегия за управление на предприятието. Основната цел на такава стратегия, в контекста на прехода към пазарни отношения, е: получаване на прогнозна стойност на печалбата, повишаване на производителността на труда, продажба на продукти или услуги в определен обем и с определен ритъм, постигане на определена степен на задоволяване на социалните потребности на работещите.

Практиката показва, че има два крайни подхода в управлението на персонала като неделима част от управлението на предприятието – технократски и хуманистичен. При технократския подход управленските решения са подчинени преди всичко на интересите на производството. Хуманистичният подход предполага създаването на такива условия на труд и неговото съдържание, които биха намалили степента на отчуждение на служителя от неговата трудова дейност и от други служители.⁹...

Следователно, според тази концепция, ефективността на функционирането на предприятието до голяма степен зависи не само от съответствието на броя и професионално-квалификационния състав на персонала с дадените изисквания, но и от нивото на мотивация на служителите, степента на отчитане на техните интереси и др.

По този начин, от общите функции на управлението на персонала, внимателно разработване на методи за стимулиране, диференциран подход към трудовия потенциал при разработването на принципи и правила за работа с персонала, общи за всички отдели (планиране на трудовите ресурси, разработване и прилагане на програми за развитие на персонала, ротация на персонала и др.) са от особено значение.), подобряване на условията на труд. От особено значение е организационната култура на компанията.¹⁰...

Същността на всяка дейност може да се характеризира с определен списък от съставните ѝ функции.

Системата за управление на персонала е комплекс от цели, цели и основни области на дейност, както и различни видове, форми, методи и съответния механизъм за управление, насочени към осигуряване на непрекъснато повишаване на конкурентоспособността на предприятието в пазарни условия, увеличаване на производителност и качество на труда и осигуряване на висока социална ефективност на екипното функциониране¹¹...

Състои се от няколко подсистеми, които изпълняват съответните функции. Нека представим функционалните подсистеми и основните функции на управлението на персонала под формата на следната таблица:

Таблица 3. Подсистеми и основни функции на управлението на персонала. Собствена

Подсистеми	Основни функции
Правни услуги	- решаване на правни въпроси на трудовите отношения; - решаване на правни въпроси на стопанската дейност; - съгласуване на административни документи.

⁹ Маслов Е. В. Управление на персонала в предприятието. М.: ИНФРА-М, 1998, стр. 59.

¹⁰ SV Shekshnya определя организационната култура като ценности, нагласи и поведенчески норми, специфични за тази организация. ("Управление на персонала на съвременна организация", М.: "Бизнес училище" Intel-Sintez, 1997 г., стр.48).

¹¹ Управление на персонала на организацията // изд. Кибанова А.Я., -М.: ИНФРА-М, 1998, с. 63.

Планиране, прогнозиране и маркетинг на персонала	- разработване на стратегия за управление на персонала; - анализ на човешките ресурси; - анализ на пазара на труда, планиране и прогнозиране на потребностите от персонал; - връзката с външни източници, които осигуряват персонал за организацията; - оценка на кандидати за свободна позиция; - текущо периодично освидетелстване на персонала.
Регистрация и отчитане на персонала	- регистриране и осчетоводяване на прием, уволнения и премествания; - информационна поддръжка на системата за управление на персонала; - професионално ориентиране; - осигуряване на заетост.
Анализ и разработване на стимули за труда	- управление на трудовата мотивация; - развитие на системите за заплащане; - използването на морални стимули; - развитие на формите за участие в печалбата и капитала; - създаване на "корпоративен дух".
Условията на труд	- съответствие с изискванията на психофизиологията на труда; - спазване на изискванията за ергономия на труда; - съответствие с изискванията на техническата естетика; - мерки за защита и безопасност на труда; - опазване на околната среда.
Развитие на организационните структури на управление	- анализ на съществуващата организационна структура на управление; - проектиране и изграждане на нова организационна структура на управление; - разработване на щатното разписание.
Развитие на персонала	- техническо и икономическо обучение; - преквалификация и повишаване на квалификацията; - работа с кадровия резерв; - обслужване и професионална промоция; - професионална и социално-психическа адаптация на новите служители.
Трудови отношения	- анализ и регулиране на групови и лични взаимоотношения; - анализ и регулиране на управленските отношения; - управление на производствени конфликти и стресове; - социално-психологическа диагностика; - спазване на етичните норми на взаимоотношенията.

Развитие на социалната инфраструктура	- организация на кетъринга; - управление на жилищни и потребителски услуги; - развитие на културата и физическото възпитание; - осигуряване на здравеопазване и отпих; - Предоставяне на детски заведения; - управление на социални конфликти и стрес.
---------------------------------------	---

Всички изброени функции на управлението на персонала присъстват неотделимо в дейността на ръководителите и отделите от всички нива.

Управленските функции са органично свързани помежду си. При планирането се използват резултатите от счетоводството, контрола и анализа, а резултатите от планирането от своя страна служат като изходна основа за организация, регулиране, анализ и контрол. Необходимостта от регулиране възниква, след като на основата на отчетността, контрола, анализа и планирането се създадат предпоставки за целенасочена намеса в хода и резултатите от функционирането на контролирания обект.¹²...

Всяко предприятие е изправено пред такива цели като удовлетвореността на служителите, оцеляването на предприятието, неговата адаптивност към промените и т.н. Според А. А. Лобанов, което според нас трябва да стане основно за мениджърите на предприятия, „в организации, където печалбата засенчва всички други цели в толкова голямо значение, че на други цели се обръща само минимално внимание, възникват проблеми в този сектор на модела, който отразява ефективността на персонала, като увеличаване на отсъствията от работа, по-малко удовлетворение от работата, оплаквания и т.н.“¹³...

По този начин ефективната система за управление на персонала е не само висока ефективност на производството, но и цялостна социална сигурност на човек, благоприятен морален и психологически климат, удобни условия на труд и широки възможности за лична самореализация. В крайна сметка това е високо качество на живот, което напълно съвпада с основните стремежи на човек.

Глава 2. МЕТОДОЛОГИЧНА ОСНОВА НА СТАТИСТИЧЕСКАТА ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

За успешното изпълнение на стратегическите задачи в областта на ефективността на управлението на персонала е от първостепенно значение изучаването на факторите, влияещи върху производителността на труда, своевременното и пълноценно използване на резервите за растеж и подобряване на базата на тази научнообоснована система за анализ и планиране. производителност на труда и оценка на ефективността на управлението на персонала.

Високите темпове на растеж на ефективността на управлението на персонала като цяло и производителността на труда в частност се осигуряват чрез научно обосновано използване на целия комплекс от фактори, влияещи върху ефективността на управлението на персонала.

Това е особено важно сега, когато много косовски фирми, предимно малки и средни, днес изпитват значителни икономически затруднения, те са ограничени в ресурсите си и проблемът с тяхното оцеляване трябва да бъде решен до голяма степен за сметка на резервите, използването което не изисква големи разходи.

В съвременната косовска социология и психология обаче няма целенасочени теоретични и приложни разработки по тази тема. Това води до факта, че понастоящем въпросите за оценка на влиянието на различни фактори се решават или без да се отчита реалната икономическа ситуация,

¹² Ефимова М. Р. Статистически методи в управлението на производството. – М: Финанси и статистика, 1998, с. 7.

¹³ Иванцевич JM Лобанов АА Управление на човешките ресурси, М.: "Дело", 1993, стр. 26.

или от гледна точка на здравия разум, ежедневните идеи за сходството на различни показатели.

Въпросът за правилната класификация на факторите, влияещи върху ефективността на управлението на персонала, е от голямо значение. При изготвянето на такава класификация трябва да се има предвид, че тези фактори не действат изолирано, а във взаимовръзка един с друг.

Теоретичната значимост на класификацията на факторите за ефективност на управлението на персонала се състои в това, че тя ни позволява по-пълно да разкрием естеството на производителността на труда, да определим връзката между факторите, да идентифицираме особеностите в действието на отделните фактори, като се вземат предвид спецификите на всяко конкретно направление на фирмата.

Използването на такава класификация позволява да се определи влиянието на всеки фактор поотделно, като по този начин се елиминира двойното отчитане, както и да се вземе предвид ефективността на факторите за растеж на производителността на труда, което прави възможно правилното идентифициране и използване на резервите за повишаване на ефективността на управлението на персонала като цяло.

В икономическата литература многократно са цитирани препоръки за класификация на факторите за растеж на производителността на труда.¹⁴... Общият принцип на тези класификации е да се комбинира повече или по-малко широк набор от фактори в разширени групи според тяхната икономическа същност.

Изложеният подход към класификацията на факторите според икономическата им същност не е оригинален. Така че някои икономисти, например VS Knyazevsky, предлага разделянето на факторите на преки и косвени, което позволява да се елиминира двойното отчитане на влиянието на факторите върху ефективността на управлението на персонала¹⁵... Също така смятаме, че класификацията на факторите за растеж на производителността на труда трябва да се основава на целите на изследването.

На етапа на анализ тези класификации се използват не само за оценка на постигането на планираното ниво, но и за установяване на действителното въздействие на отделните фактори върху нивото на производителността на труда и определяне на тази основа на ефективността на управлението на персонала.

Съществуващата теория и практика за изучаване на факторите за растеж на производителността на труда позволяват да се изгради прецизирана обща класификация в зависимост от целта на изследването. Въз основа на икономическата същност предлагаме следната класификация на факторите, влияещи върху ефективността на управлението на персонала (таблица 4):

Таблица 4. Класификация на факторите, влияещи върху ефективността на управлението на персонала. Собствена

Фактори	Съдържание на факторите
Физиологичен	- възраст; - здравен статус; - умствен капацитет; - физически способности и др.
Технико-технологични	- естеството на решаваните задачи; - сложността на труда;

¹⁴Башкатов Б. И. Показатели за ефективност в чуждестранната статистика. Текстове на лекции, Москва: МЕСИ, 1983;

Кендрик Д. Тенденции в производителността в Съединените щати. М.: Статистика, с.16;

¹⁵ Frenkel AA „Производителност на труда, проблеми на моделирането на растежа“. М.: Икономика, 1984, с. 29.

	- техническо оборудване; - нивото на използване на научно-техническите постижения и др.
Структурно-организационни	- условията на труд; - съотношение на броя на категориите персонал; - обема на предприятието; - режим на работа; - работен опит; - квалификация на служителите; - нивото на използване на персонала и др.
Социално-икономически	- материално стимулиране; - застраховка; - социални осигуровки; - стандарт на живот и др.
Социално-психологически	- морален климат в екипа; - психофизиологичното състояние на служителя; - статут и признание; - организационна култура на фирмата; - благодарност; - перспектива за кариерно развитие и др.
Териториално и ситуационно	- местоположение на фирмата; - време, прекарано по пътя от дома до работата; - нивото на конкуренцията; - инфлация; - безработица; - диференциация на доходите; - акциониране на предприятия и др.

Според степента на контролируемост факторите могат да бъдат разделени на нерегулирани, слабо регулирани и регулирани¹⁶...

Нерегулираните фактори не зависят от управленските решения; те включват фактори, характеризиращи местоположението на клона, наличието на конкуренти и др.

Под слабо регулирани фактори най-често се разбират фактори с голяма инерция, чиято промяна за определен период от време зависи малко от управленските решения. Тези фактори включват: размера на представителствата на компанията, обема и структурата на дълготрайните активи, характеристиките на техническото ниво на производството (машинен капацитет, степен на механизация и автоматизация на производството и др.).

Регулираните фактори включват факторите, които характеризират качеството на управление на персонала, нивото на организация на производството и труда, степента на използване на ресурсите и др. Именно тази група фактори формират своите първоначални показатели, необходими за по-нататъшно изследване.

¹⁶ Такава класификация намираме по-специално в А. А. Френкел. „Производителност на труда, проблеми на моделирането на растежа“. М.: Икономика, 1984, с. 30.

Предложената класификация на показателите е удобна за изследване на връзката между ефективността на управлението на персонала и регулаторните фактори, тъй като позволява решаването на едноименния проблем в различни аспекти.

Според нас ефективността на управлението на персонала се влияе преди всичко от компетентността на служителите и нивото на тяхната мотивация. В същото време компетентността на служителите зависи от нивото на тяхното образование (знания), трудов опит (умения) и лични способности (умения).

Едва ли може да се отрече, че възнаграждението или компенсацията на служителите е изключително важен фактор, влияещ върху ефективността на управлението на персонала. „Стимулите за служителите може да не са единственият начин за подобряване на индивидуалното, груповото и дори организационното представяне, но вероятно е предпоставка за подобряването му в повечето организации в дългосрочен план.“¹⁷...

Основното значение на системата за компенсация е да стимулира производственото поведение на персонала, насочвайки го към постигане на стратегическите задачи, които стоят пред него, с други думи, да съчетава материалните интереси на служителите със стратегическите цели на компанията.

Анализът се основава на предпоставката, че мотивацията е най-важният причинно-следствен фактор за представянето на служителите. Освен това, стимулирането на висока производителност на индивидуално ниво ще има пряко и значително въздействие върху ефективността на фирмата като цяло. Мотивацията е необходима за постигане на висока ефективност в управлението на персонала, но само мотивацията не е достатъчна за това. Според нас производителността на един служител зависи от условията, в които (чистота, чист въздух и др.), от какво оборудване, в какъв екип работи, доколко може да използва интелектуалния си потенциал на работното място, дали има способност за вземане на решения и ръководене на хора и др.

„Влиянието на промените в макроикономическата ситуация (безработица, реструктуриране на националната икономика, общ спад в производството) върху трудовата мотивация е важно да се изследва въз основа на сложната структура на самия мотивационен комплекс. Ние разглеждаме трудовата мотивация като противоречиво единство от три компонента: трудови ценности, изисквания към работата и възможността за изпълнение на тези изисквания“¹⁸... Има много от тези фактори, които влияят върху ефективността на управлението на човешките ресурси, които трябва да се имат предвид от персонала по човешки ресурси.

Според нас системата от показатели за управление на персонала трябва да се основава на теорията на производствените фактори. Производителността на труда е основният показател за използването на персонала и характеризира рентабилността на производството на един служител. Този показател се изчислява като съотношение на годишния доход на компанията към средногодишния брой на служителите. В тази връзка, за да се определи нивото на производителност, е необходимо да се измери статистически общият доход на предприятието и факторите, които го влияят.

Коефициентът на изменение на степента на нарастване на производителността на труда, предложен от проф. В. Е. Адамов¹⁹, по наше мнение, е приемлива практическа характеристика на ефективността, но в нашето изследване не може да бъде приложена, тъй като този показател характеризира промяната в степента на нарастване на производителността на труда за два сравнявани периода от време, следователно моделът трябва да включва инкрементални показатели за производителност. Въпреки това, ако сравним стойностите на показателите за

¹⁷ Мивка SD Управление на ефективността: планиране, измерване и оценка, контрол и увеличаване, М.: "Прогрес", 1989, стр. 319.

¹⁸ Катулски Е. Мотивация на пазара на труда. // Икономически въпроси, № 2, 1997, с. 93

¹⁹ Адамов ВЕ Кузнецов VI Статистическо изследване на трудовия потенциал в индустрията. М.: МЕСИ, 1988, с. 35.

производителност за сравнително кратък период от време (1-2 години), тогава много от показателите се променят незначително или изобщо не се променят (и при увеличение, равно на нула, става невъзможно е да се определи влиянието на фактора върху коефициента на изменение на степента на производителност на труда).

Според нас оценката на ефективността на управлението на персонала се основава на критериите, изразени в обективни показатели за развитие на производството, които са представени в таблица 7.

Таблица 5. Статистически показатели за ефективността на управлението на персонала. Собствена

Посока на анализа		Индикатори
Показатели за икономическа ефективност	Производителност на труда	Обем на продажбите на служител и неговата динамика;
		Печалба преди данъци на служител и нейната динамика.
	Подобряване на качеството на продуктите, услугите	Броят на оплакванията и тяхната динамика;
		Делът на брака и неговата динамика.
	Разходи за персонал	Общи разходи на фирмата за персонал за периода;
		Делът на разходите за персонал в обема на продажбите и неговата динамика;
		Разходи на един служител и тяхната динамика.
	Ефективност на управленските програми	Разходи за отделни области и програми от дейности на услугите за управление на персонала на служител;
		Ефектът от въздействието на отделните програми върху работата на служителите и фирмата като цяло;
Индикатори за социално представяне	Социално-психологически и климат в екипа	Връзка с колеги;
		Връзка с ръководството;
		Връзки с обществеността, клиентите;
		Съгласуваност между организационните и личните цели.
	Ниво на удовлетвореност на персонала	Текучество на персонала и неговата динамика;
		Нивото на отсъствия;
		Нивото на конфликтност в екипа;
		Брой жалби от служители.

Като ефективен показател, характеризиращ икономическата ефективност на управлението на персонала, считаме за възможно да вземем средната годишна продукция на служител като съотношение на средните годишни продажби на единица към средния действителен брой на персонала (Yyr, в \$ / човек). В полза на избора му е фактът, че този показател за производителността на труда може да служи като междусекторен за всички предприятия, а методологията за изчисляването му е общоприета. Този показател не разкрива пълна картина на

ефективността на управлението, въпреки че като цяло може да се използва за характеризиране на ефективността на управлението на персонала.

Като ефективен показател, характеризиращ социалната ефективност на управлението на персонала, ще изберем коефициента на текучество (YKtek). Този показател отразява динамиката на персонала на фирмата, а също така действа като фактор, косвено влияещ върху производителността на труда. Това е индикатор за благополучие в областта на управлението на персонала. Ако една фирма има добро представяне, но текучеството на персонала е високо, тогава фирмата има ниска стабилност на персонала и като се има предвид, че повишеното текучество може да струва скъпо на предприятието, трябва да се направи по-внимателен анализ на причините, поради които хората напускат организацията.

Коефициентът на текучество се изчислява като съотношението на броя на доброволно пенсионираните, уволнените поради отсъствия и други нарушения на дисциплината на служителите за определен период (в този случай за година) към средния брой служители през годината, в проценти ;

Коефициентът на отсъствия също е важен показател за социалната ефективност на управлението на персонала, но той корелира с коефициента на текучество, тъй като и двете явления са причинени от едни и същи фактори. Високото ниво на отсъствие е знак, че е вероятно повишена течливост в близко бъдеще, така че по-нататъшни статистически изследвания, според нас, са достатъчни за извършване с един от тях.

Ще формираме система от частни показатели за ефективността на управлението на персонала въз основа на класификацията на факторите, дадена в таблица 8.

Таблица 6. Системата от частни показатели за ефективността на управлението на персонала. Собствена

Посока на анализа		Индикатори
Показатели за състава на персонала	Състав по квалификация	Категория на средната заплата на работниците
		Делът на служителите с подходяща квалификация, %;
	Състав по образование	Дял на заетите със: среден; непълно висше; висше образование, %
	Състав по пол	Дял на мъжете (жените) в общия брой на персонала, %;
	Състав на персонала по семейно положение	Дял на женените (неженените) служители, %;
		Дял на служителите с деца, %;
		Дял на неженените работници с деца, %.
	Състав на служителите по възраст	Дял на служителите на възраст: под 20 г.; 20-35 години; 36-50 години; над 50 години от общия брой на заетите, %;
		Средна възраст на служителите, (години).
Социални	Състав на служителите по трудов стаж	Среден трудов стаж във фирмата, (години);
		Дял на служителите, наети във фирмата: по-малко от 1 година; 1-3 години; 3-5 години; 5-10 години; над 10 години, %.
	Съставът на работниците за лоши навици	Делът на пушачите в общия брой на населението, %;
		Дял на служителите, които употребяват алкохол: под 50 g / седмично; 50-200 g / седмица; повече от 200 g / седмица в броя на персонала, %;
	Ниво на заплащане	Средна работна заплата (евро);
		Закъснения на заплатите, (дни)

	Условията на труд	Разходи за социални помощи и обезщетения, (евро);
		Средна заплата на мениджърите (евро);
		Дял на хората, работещи с вредни условия на труд, %;
		Средна площ на един работник, (m ²);
		Коефициент на заболяемост, (хора);
		Разходи за поддръжка на социална инфраструктура, (евро);
		Разходи за изплащане на обезщетения и обезщетения за неблагоприятни условия на труд, (евро);
Организационни и структурни показатели	Състав на персонала по категории	Делът на съответната категория в общия брой на персонала,%;
		Броят на ключовите служители на един служител към управленския апарат, (хора);
		Делът на служителите в управленския апарат в общия брой на персонала,%.
	Персонал	Брой на персонала, (хора);
		Брой свободни работни места, (ед.);
		Брой кандидати за едно свободно място, (хора).
	Работни часове	Делът на служителите, работещи по гъвкав график, в общия брой на персонала,%;
		Продължителността на работния ден, (часове).
	Използване на персонал	Коефициент на използване на служителите,%;
		Престой, (часове);
		Средно време, прекарано от служителите на път за и от работа, (часове).
Показатели за развитие на персонала	Статистика на професионалното обучение	Дял на служителите, преминали професионално обучение през периода, %;
		Дел на часовете, прекарани в професионално обучение в общия баланс на фирменото време, %;
		Среден брой часове професионално обучение на обучаван, (часове);
		Цената на професионалното обучение (евро).
	Повишаване на квалификацията	Делът на служителите, повишили категорията си през отчетната година, в общия брой на персонала в края на годината,%;
		Делът на служителите, усвоили нови специалности през отчетната година, в общия брой на персонала в края на годината,%;
		Дял на ръководителите, повишили квалификацията си през отчетната година, в техния брой в края на годината, %;
		Коефициент на вътрешна мобилност,%.

Сега нека да преминем към обосноваване на факторните показатели за ефективността на управлението на персонала, които трябва да бъдат включени в регресионния модел. Този етап в литературата се счита за един от най-трудните и важни етапи на изграждане на модели.²⁰...

Въз основа на системата от конкретни индикатори, показана в таблица 9, изберете

²⁰Смирнова Н. В. Икономически и статистически анализ на състоянието на персонала и ефективността на използването на персонала в търговията на дребно. // Реферат на дисертацията за научна степен кандидат на икономическите науки. Л.: 1990. - 12с.

индикаторите, които да бъдат включени в регресионния модел.

Таблица 7. Частни показатели за ефективността на управлението на персонала, включени в регресионния модел. Собствен

Не.	Име на индикатора	мерна единица	Характеристики на индикатора
	I. Показатели за състава на персонала		
X1	Категория на средната заплата на		Квалификация на
X2	работниците		персонала
	Дял на служителите с висше образование	%	Мисълта на работниците
X3	Дял на жените в общия персонал		
	Дял на неженените работници	%	Кадрови потенциал
X4	Дял на неженените работници с деца	%	Кадрови потенциал
X5	Средна възраст на служителите		
	Среден трудов стаж във фирмата	%	Кадрови потенциал
X6	Дял на пушачите от общия брой на	години	Кадрови потенциал
X7	населението	години	Стабилност на персонала
X8		%	Лични качества на служителите
X9	II. Организационни и структурни показатели		
X10	Делът на служителите на управленския	%	Структура на персонала
X11	апарат в общия брой на персонала	хората	Фирмен размер
	Брой персонал		
	Дял на служителите, работещи на гъвкав		
X12	график, в общата численост	%	Отчитане на интересите
X13	Работни часове	час	на служителите
X14	Коефициент на използване на служителите	%	Използване на персонал
	Средното време, което служителите		Съдържание на труда
	прекарват в пътуване до и от работа	час	Отчитане на интересите на служителите
	III. Показатели за развитие на персонала		
X15	Дял на служителите, завършили	%	Подобряване на
	професионално обучение през периода		уменията
X16	Делът на служителите, повишили степента	%	
	си през периода в броя на служителите	%	Кариерна перспектива
X17	Коефициент на вътрешна мобилност	%	Кариерна перспектива

	IV. Социални индикатори		
X18	средна работна заплата	търкайте	Ниво на заплащане
X19	Разходи за допълнителни социални придобивки и помощи	търкайте	Структура на доходите на персонала
X20	Средна заплата на мениджърите	търкайте	Диференциация в заплащането
X21	Дял на работещите при вредни условия на труд	%	Условията на труд
X22	Площ на работник	м2	Условията на труд

Формираната система от показатели позволява чрез изграждане на многофакторен регресионен модел да се определи степента на влияние на всеки факторен показател върху ефективността на управлението на персонала като цяло, за да се идентифицират най-значимите от тях. С негова помощ можете да анализирате и сравнявате резултатите от вашите дейности с конкурентите и да поставите основата за планиране на такива показатели, които да осигурят необходимото ниво на конкурентоспособност.

Глава 3. СТАТИСТИЧЕСКО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

Изграждане на регресионни модели на ефективността на управлението на персонала

Комуникационните модели описват реални, обективно съществуващи причинно-следствени връзки между социално-икономически явления, които възникват под въздействието на множество външни и вътрешни фактори.

„Моделирането на базата на регресионни уравнения може да се сведе или до изграждането на едно уравнение с включването на голям брой факторни знаци, или до изграждането на система от уравнения. В последния случай се получава система от статистически несвързани уравнения, но цялата система е свързана с една верига от причинно-следствени връзки.“²¹

Важен етап от изграждането на комуникационен модел е изборът на факторни знаци. Това се дължи на факта, че факторите, които определят социално-икономическите процеси, са в една или друга зависимост един от друг. Задачата на изграждането на регресионен модел е не само правилното определяне на набора от фактори, които влияят на моделирания индикатор, но и включването в модела, доколкото е възможно, несвързани факторни признаци.

След като е избран диференциалният показател за ефективността на управлението на персонала, са идентифицирани най-значимите фактори, влияещи върху неговото ниво, изходните данни са изчистени от необичайни наблюдения, трябва да се проверят предпоставките за възникване на феномена мултиколинеарност. Това явление често представлява осезаема заплаха за правилното идентифициране и ефективна оценка на взаимоотношенията²²...

За да се разкрие този ефект, по наше мнение е препоръчително да се използва метод, базиран на анализа на сдвоени корелационни коефициенти.

²¹ Королев Ю.Г., Рабинович П.М., Шмойлова Р.А. Статистическо моделиране и прогнозиране, М.: MESI, 1985, -стр. 20.

²² Френкел А. А. дава три причини за опасността от явленията мултиколинеарност и няколко основни метода за неговото идентифициране, "Производителност на труда, проблеми на моделирането на растежа." М.: Икономика, 1984, -с. 66.

За целта той е създаден с помощта на пакета MESOSAUR²³, корелационна матрица.

Анализът на матрицата на двойните коефициенти на корелация, изчислени за факторни индикатори за 1997 г., показва наличието на колинеарни факторни индикатори, а именно индикаторът X1 (категория средна заплата) има силна функционална връзка с факторния индикатор X18 (средна месечна заплата), индикаторът X4 (делът на нечленуващите женени работници) има силна функционална връзка с фактора X5 (делът на неженените работници с деца), показателят X15 (делът на служителите, получили професионално обучение през периода) има силна функционална връзка с коефициента X16 (делът на служителите, освободени през периода, в общата численост на персонала). Силната връзка между тези показатели е логически лесно обяснима.

Счита се, че два показателя са колинеарни, ако коефициентът на корелация на двойката е не по-малък от /0,8/.

Така, за да елиминираме мултиколинеарността, ще включим един от представителите на тези групи в регресионния модел. За това оставихме X18 в регресионния модел, тъй като чрез промяна на средната месечна заплата, според нас, е възможно да се повлияе на ефективните показатели за ефективността на управлението на персонала, както и на X4 и X16, тъй като тези показатели имат по-силна връзка с ефективните показатели за ефективността на управлението на персонала. ...

След като изборът на фактори, влияещи върху ефективността на управлението на персонала, е направен на етапа на априорен анализ и е определена формата на комуникация, след което е събрана и анализирана първоначалната статистическа информация, можете да продължите директно към изграждането на модел на ефективността на управлението на персонала.

За изграждане на модели на ефективността на управлението на персонала е използван многоетапен регресионен анализ, базиран на елиминирането на незначителни фактори чрез t-теста на Стьюдент.

Този критерий се използва за тестване на хипотезата дали коефициентът на регресия е значително различен от нула $\square$ jat някакво дадено ниво на значимост $\pounds$, което показва вероятността за отхвърляне на правилната хипотеза. Освен това, колкото по-ниско е нивото на значимост, толкова по-ниска е посочената вероятност. В нашето изследване ние приемаме $\pounds = 0,05$. Изчисленията са извършени с помощта на пакета MESOSAUR.

Като показатели за ефективността на управлението на персонала са взети продукцията на служител и коефициентът на текучество на персонала (Ktek). Генерирането беше симулирано с помощта на деветнадесет фактора, избрани в §2.2.

Изчисленията са извършени по данни за 1997 г. за хомогенна популация, състояща се от 50 подразделения на фирмата. Резултатите от многоетапния регресионен анализ при изграждането на модел за ефективност на управлението на персонала са дадени в Приложение IV.

След отсяване на статистически незначими факторни показатели, уравненията на множествената регресия за моделите на текучеството на персонала и продукцията на служител са в следния вид:

$$Y_{Kt} = 11.327 - 1.5226 X7 - 0.013326 X11 + 0.06907 X13 - 0.0011371 X18;$$

$$Y_{Ex} = 13840 + 1878,7 X7 + 40,945 X11 + 67,583 X13 + 3,1147 X18.$$

Статистическото тестване показва адекватността на моделите. Изчислената стойност на критерия F-Fisher за модела на коефициента на добив е 21,536, а за производството е 39,383, с

табличната стойност за K_{tek} и производството F_{cr} . $(0,05; 5; 50) = 2,42$.

Коефициентът на множествена корелация е съответно за K_{tek} и изход 0,8425 и 0,9041, което показва, че тези факторни индикатори са относително тясно свързани с ефективния индикатор.

Коефициентът на множествена детерминация R^2 , равен съответно на 0,7099 и 0,8174, показва, че изменението на ефективния показател в изследваната съвкупност от единици със 70,99% и 81,74% е резултат от променливостта на всички факторни показатели, включени в модела.

Нека да преминем към икономическата интерпретация на моделите с помощта на система от подходящи коефициенти.

Коефициентите на уравнението на линейната множествена регресия (β_i) показват степента на влияние на фактора X_i върху анализирания показател Y (с влиянието на други фактори, включени в модела, и средното ниво на влияние на неотчетените фактори, фиксирано на постоянно ниво). Интерпретираният по този начин коефициент на регресия се използва в икономическия и статистически анализ като средна оценка на ефективността на влиянието на i -тия фактор-аргумент върху функцията.

Изчисленията за групата от разглежданите предприятия показваха, че факторните показатели се оказваха най-значими за производството:

X_7 е средният трудов стаж във фирмата в години;

X_{11} е делът на служителите, работещи в режим на кумулативен работен ден, в общия брой на персонала, в проценти;

X_{13} е степента на използване на персонала, в проценти;

X_{18} е средната месечна заплата в евро.

В съответствие с полученото регресионно уравнение могат да се направят следните изводи: посоката на влияние на факторите, включени в модела, не противоречи на икономическия смисъл. С увеличаване на средния трудов стаж на служителите за 1 година, производството се увеличава с \$ 1878,7, с увеличение на заплатите с 1 рубла. той се увеличава с \$ 3,11, с увеличение на степента на използване на персонала с 1% - с \$ 67,58, с увеличение на дела на служителите, работещи в режим на кумулативен работен ден, в общия брой на персонала с 1% - с \$ 40,95.

Изчисленията показваха, че най-значимите факторни показатели за текуществото са същите като за производството.

Посоката на влияние на включените в модела фактори не противоречи на икономическия смисъл. С увеличаване на средния трудов стаж на служителите с 1 година, коефициентът на текущество намалява с 1,5226%, с увеличение на заплатите с 1 рубла. намалява с 0,0011%, при увеличение на коефициента на използване на персонала с 1%, нараства с 0,06907%, при увеличение на дела на служителите, работещи в режим на кумулативен работен ден, в общата численост на персонала с 1%, намалява с 0,0133%.

Директното сравнение на регресионните коефициенти в уравнението на множествената регресия дава представа за степента на влияние на факторните показатели върху ефективния индикатор само когато те са изразени в едни и същи единици и имат приблизително еднаква променливост. За тази цел някои икономисти предлагат да се използва цяла система от показатели: средни честотни коефициенти на еластичност, бета коефициенти и делта коефициенти²⁴...

За това изследване предлагаме да използваме средния частичен коефициент на еластичност²⁵... Позволява ви да измервате в проценти промяната в ефективния показател с увеличение на всеки фактор със същата относителна стойност - с 1%. Тази интерпретация е много удобна и разбираема за всеки икономист. Не трябва обаче да забравяме, че средният честотен

²⁴ Frenkel AA „Производителност на труда, проблеми на моделирането на растежа“. М.: Икономика, 1984, с. 87.

²⁵ Този коефициент се изчислява по метода, описан в учебника "Статистика", изд. Йонина ВГМ: "ИНФРА-М", 1997, с. 136.

коефициент на еластичност не отчита степента на променливост на факторите.

За да премахнете разликите в измерването и степента на променливост, можете да използвате друг индикатор - бета коефициента. Въпреки това, за това изследване, по наше мнение, е достатъчно да се оцени моделът, като се използват средните честотни коефициенти на еластичност (E_i).

Коефициентите на еластичност се изразяват със следните стойности:

- за производствения модел:

$E_7 = 0,136$; $E_{11} = 0,088$; $E_{13} = 0,0852$; $E_{18} = 0,171$;

- за модела на коефициента на добив:

$E_7 = -1,277$; $E_{11} = -0,159$; $E_{13} = 0,295$; $E_{18} = -0,494$.

Най-голямо влияние върху показателя за ефективна продукция от факторните, включени в уравнението на регресията, имат средната работна заплата (увеличение с 1% би довело до увеличение на продукцията с 0,171%) и средната продължителност на трудовия стаж на служителите (увеличение с 1% би довело до увеличение на производството с 0,136%) ... Увеличаването на степента на използване на персонала и дела на служителите, работещи в режим на кумулативен работен ден, в общия брой на персонала с 1% би довело до увеличение на производството с 0,0852% и съответно 0,088%.

За изградения регресионен модел за коефициента на текучество значим (значим) факторен показател се оказва средният стаж на служителите (увеличаването му с 1% би довело до намаляване на текучеството с 1,277%). Намаляване на заплатите с 1% би довело до увеличение на оборота с 0,494%. Увеличаването на степента на използване с 1% ще доведе до увеличение на оборота с 0,295%. При увеличаване на дела на служителите, работещи в режим на кумулативен работен ден, в общия брой на персонала с 1%, текучеството ще намалее с 0,159%.

По този начин идентифицирахме основните факторни показатели, които влияят върху ефективността на управлението на персонала в изследваната фирма. Те трябва да са във фокуса на вашето внимание първо. Тяхното изменение (с изключение на факторния показател X_7 - средният стаж във фирмата) до голяма степен зависи от решенията в областта на управлението на персонала и не е свързано със значителни капиталови инвестиции.

Трябва да се помни, че моделът ви позволява да установите само нивото на изследваните показатели, съответстващи на избраните фактори. Но тъй като е практически трудно да се изолират всички фактори, влияещи върху ефективността на управлението на персонала, отклоненията на действителните стойности на анализирания показател от изчислените могат да се обяснят с действието на неотчетени фактори. Включването на повече фактори в модела значително подобрява неговата адекватност.

Освен това тези модели са статистически, тоест при конструирането им факторът време не е взет предвид. Следователно разпространението на моделите, установени с помощта на тези модели за дълги периоди от време, ще даде големи екстраполационни грешки (тъй като формата и посоката на връзката могат да се променят). Прогностичните свойства на регресионните модели се проявяват само при определени условия и не могат да бъдат разширени дори до явления от същия тип, които се случват при различни условия.

Оценка на корелацията между показателите за ефективност на управлението на персонала чрез непараметрични методи

За съжаление методите за корелация и дисперсионен анализ не са универсални; те могат да се прилагат, ако всички изследвани фактори са количествени. Междувременно, когато се използват методите за статистическа оценка, трябва да се сблъскате с проблемите на измерването

на връзката между качествените характеристики, към които параметричните методи за анализ в обичайната им форма не са приложими. Потребностите на социалната практика изискват разработването на методи за количествено описание на социалните процеси, които позволяват точното регистриране не само на количествените, но и на качествените фактори.

Статистическата наука е разработила непараметрични методи, с които е възможно да се измери връзката между явленията, без да се използват количествените стойности на атрибута и, следователно, параметърът на разпределението. При изучаване на степента на близост на връзката между качествените признаци, всеки от които е представен под формата на алтернативни знаци, е възможно да се използват тетраборни индикатори. Таблицата за изчисление се състои от четири клетки (означени с буквите a, b, c, d), където всяка от клетките съответства на известна алтернатива на двата знака.

За този вид таблици са изградени редица показатели: коефициентът на асоцииране Юла²⁶:

$$K_A = \frac{ad-bc}{ad+bc}, (3.7)$$

В случаите, когато един от показателите липсва, стойността на коефициента на асоциация на Юл (СА) ще отразява неадекватно оценката за степента на тяснот на връзката между признаците; в тези случаи трябва да се използва коефициентът на Pearson, като трябва да се има предвид, че неговата стойност е малко подценена в сравнение с коефициента на асоцииране:

$$K_K = \frac{ad-bc}{\sqrt{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}}, (3.8)$$

където a, b, c, d е добре позната алтернатива и на двете характеристики.

Този метод според нас е най-подходящ за изследване на тяснотта на връзката между факторни показатели, като например: наличие на храна, химическа експозиция, професионален шум, допълнителни предимства и ефективен показател - скоростта на текучество. Както и факторен индикатор: наличие на мини лаборатория и ефективен показател - среден доход на единицата.

Нека обобщим известните алтернативи на изброените показатели в таблици 18-20:

Таблица 10. Разпределение на клоновете по наличност и приходи на миналаб. Собствен

Среден доход на единица	Наличност на миналаб (химическа атака, промишлен шум)		
	има	Не	Обща сума
Над средното	24	4	28
Под средното	девет	13	22
Обща сума	33	17	50

Таблица 11. Разпределение на клоновете по наличност на минилаборатории, ползи и текучество. Собствен

Дебит	Наличност на миналаб (химическа атака, промишлен шум)			Допълнителни ползи		
	има	Не	Обща сума	има	Не	Обща сума
Над средното	6	4	десет	-	десет	десет
Под средното	27	13	40	17	23	40
Обща сума	33	17	50	17	33	50

²⁶

Теория на статистиката, // изд. Шмоллова Р.А. - М.: Финанси и статистика, 1996, стр. 275.

Таблица 12 Разпределение на клоновете по наличност на храна и процент на оборот

Дебит	Наличие на храна на намалени цени		
	има	Не	Обща сума
Над средното	3	7	десет
Под средното	17	23	40
Обща сума	20	тридесет	50

След като заместим стойностите на честотата във формули 3.7 и 3.8, получаваме:

$$K_A^{\text{ТЕКПИТ}} = -0,266;$$

$$K_A^{\text{ДОХЛАБ}} = 0,793;$$

$$K_A^{\text{ТЕКХИМ}} = -0,161;$$

$$K_K^{\text{ТЕКЛГОТЫ}} = -0,359;$$

Където $K_A^{\text{ТЕКПИТ}}$ - Коефициент на асоциация на Yule за ефективния показател за текучеството и факторния показател - наличие на ястия на намалени цени;

$K_A^{\text{ТЕКХИМ}}$ - коефициентът на асоцииране за ефективния показател на коефициента на течливост и факториел - наличието на химично действие;

$K_K^{\text{ТЕКЛГОТЫ}}$ - коефициент на контингенция на Pearson за ефективния показател на текучеството и факториел - наличие на допълнителни ползи;

$K_A^{\text{ДОХЛАБ}}$ - коефициентът на асоцииране за ефективния показател - среден доход на единицата и факториел - наличие на мини лаборатория.

Връзката се счита за потвърдена, ако $K_A \geq 0,5$ и $K_K \geq 0,3$. Стойностите на коефициентите на асоциации и условности съответстват на средния размер на връзката и според получените резултати можем да говорим за наличието на значителна пряка връзка между такива признаци като средния доход на единицата и наличието на мини лаборатория, както и обратната връзка между такива показатели като наличието на допълнителни предимства и степента на текучество. персонал. Не е потвърдена връзката между ефективния показател на текучеството и факториела - наличие на химическа експозиция и хранене.

Анализът на близостта на връзката между количествени и качествени характеристики има някои особености, при условие че стойностите на тези характеристики могат да бъдат подредени или класирани по степента на намаляване или увеличаване на характеристиката. Измерването на връзката между класираните характеристики се извършва с помощта на коефициентите на рангова корелация на Spearman (ρ) и Kendall (τ). Методът за изчисляване на тези коефициенти е добре разбран.²⁷... Така че стегнатостта на връзката между характеристиките, оценена чрез коефициента на рангова корелация на Spearman, може да се изчисли по формулата:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (3.9.)$$

където d е разликата между ранговете на характеристиките X и Y ;

n - броят на наблюдаваните единици.

Kendall предложи друг индикатор за измерване на корелацията, също използвайки рангове на характеристики:

$$\tau = \frac{2 \sum (Q - P)}{n(n - 1)}, \quad (3.10)$$

където P е броят на случаите, когато рангът на признака Y в следващите наблюдения е по-малък от този на дадения;

Q - броят на случаите, когато рангът на признака Y в следващите наблюдения е по-голям от

²⁷Теория на статистиката, // изд. Шмоллова Р.А. - М.: Финанси и статистика, 1996, стр. 282-289.

този на дадения.

И двата коефициента на рангова корелация се използват за решаване на едни и същи проблеми. Трябва да се има предвид, че за достатъчно голямо n между стойностите на ранговите коефициенти съотношението $\frac{\rho_{\text{Спирман}}}{\rho_{\text{Кендъл}}} = 2/3$. Освен това коефициентът на Кендъл τ може да се използва при многовариантен анализ.

По този начин ще разгледаме връзката между условията на живот, връзката с колегите, връзката с мениджъра и производителността на труда. Нека класираме стойностите на изследваните показатели. След съответните изчисления получаваме следните стойности на коефициентите:

$$\rho_{\text{Върб}} = 1 - \frac{6 * 9430}{50(50^2 - 1)} = 0,547$$

$$\tau_{\text{Върб}} = \frac{2 * (839 - 386)}{50(50 - 1)} = 0,37$$

$$\rho_{\text{Въркол}} = 1 - \frac{6 * 4566,5}{50(50^2 - 1)} = 0,781$$

$$\tau_{\text{Въркол}} = \frac{2 * (979 - 246)}{50(50 - 1)} = 0,598$$

Въз основа на получените резултати може да се твърди, че стойността на коефициента на Спирман показва наличието на пряка връзка между условията на живот и производителността на труда, което е практическо потвърждение на теориите за мотивацията. Коефициентът на Кендъл също показва пряка връзка между знаците, макар и по-слабо изразена.

Ние идентифицирахме доста значима връзка между изследваните факторни и ефективни показатели за ефективността на управлението на персонала. Особено интересни са показателите от сферата на личните контакти и взаимоотношения, като отношения с колеги и с ръководството, тъй като те пряко зависят от действията на преките ръководители, от това колко добре подбират персонал и организират работата в поверените им отдели. Въз основа на това можем да кажем, че те характеризират вътрешния климат на екипа и по-специално ефективността на управлението на персонала. Следователно, за да се постигне висока ефективност на управлението на персонала, не на последно място трябва да се вземат предвид изброените факторни показатели.

По този начин, в определена рамка, моделът може да замени изследваната система в хода на изчислителни експерименти, чиято цел е да изясни възможна картина на бъдещото развитие и да предскаже стойностите на някои променливи в зависимост от промените в други.

Методология за икономическата обосновка на мерките за подобряване на системата за управление на персонала

В предишните параграфи идентифицирахме най-значимите фактори, влияещи върху ефективността на управлението на персонала, ще разгледаме всеки от тях по-подробно. Най-значимият фактор, според статистическите данни, получени в §3.2, са заплатите. Важността на този фактор се потвърждава и от резултатите от социологическо проучване, проведено от Научноизследователския институт по труда²⁸, според които 55,5% от мъжете и 50,4% от жените, както и 60,7% от лицата на възраст 25-29 години определят този фактор като най-значим в механизма на мотивацията²⁹...

Анализът на бизнес практиките показва, че в умелото използване на различни форми на стимули се крият огромни резерви за растеж на ефективността на управлението на персонала.

По този начин основният фактор, влияещ върху ефективността на управлението на

²⁸ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы на управлението на персонала, М.: "Дело", 1997 г., стр.118, таблица 4.1.

²⁹ Трябва да се отбележи, че увеличаването на доходите на работниците може да доведе до намаляване на ролята на този фактор.

персонала, са икономическите методи за мотивиране на служителите. Нека да разгледаме най-често срещаните методи за материални стимули.

Традиционната система на компенсация е описана достатъчно подробно в икономическата литература³⁰, както и дълго време и успешно използван в местни фирми, следователно не представлява голям интерес за нас. Според нас трябва да се обърне специално внимание на нетрадиционните методи за компенсация. Тъй като именно те са в състояние да накарат служителите да извършват реалните действия, които са най-полезни за компанията.

Нетрадиционните методи на компенсация се характеризират с променливост от влиянието на различни фактори, предимно от резултатите от дейността на служителя.

Понастоящем във фирмата преобладават заплатите на парче за работниците, участващи в производствения процес, и повременна форма на заплащане на обслужващия персонал. Предимствата и недостатъците на тези форми на плащане са добре известни, в първия случай качеството на извършената работа страда, във втория случай служителят не се интересува от резултата от своята дейност.

По този начин, за да се увеличат материалните стимули за мотивация на персонала, според нас е необходимо на първо място да се увеличи използването на променливи системи на заплащане и групови форми на заплащане, както и увеличаване на техния дял в общия доход на работниците.

Трябва да се има предвид, че „характерът и стойността на заплатите имат пряко влияние върху способността на фирмата да привлича, задържа и мотивира персонала, от който се нуждае“³¹...

Системата за компенсация трябва да бъде конкурентна по отношение на категорията работници, изисквани от фирмата. Заплатите трябва да ориентират работниците към действията, които са необходими на фирмата. Системата за възнаграждение трябва да е разбираема за всеки служител, за да се избегне неадекватна реакция на персонала, да бъде лесна за администриране и също така да не противоречи на изискванията на закона. Но в същото време той трябва да съответства на доходите на фирмата, тъй като неразумно високите разходи за заплати могат да повлияят негативно на дейността на фирмата. Тъй като разходите за персонал са основният разход за повечето фирми, ефективното им управление е от решаващо значение за цялостния успех на фирмата.

Изборът на методи за компенсация за конкретна фирма се определя от редица фактори - стратегия за развитие, състояние на външната среда, организационна култура и традиции. Наличието на ясно разбиране на целите за възнаграждение дава възможност на лидерите на фирмата да проектират ефективна система, която отговаря на реалните нужди на фирмата, както и да оценят нейното представяне и да направят необходимите корекции.

По този начин, като вземем предвид горното, предлагаме да се използва смесена система на заплащане като компенсация. Една част от възнаграждението на всеки служител зависи от индивидуалните му характеристики, официалната заплата с допълнителни придобивки (субсидии за храна и път), възлизащи общо на най-малко 40% от заплатата (докато субсидиите могат да бъдат до 50%). Друга част са от резултатите от работата на групата, т.е. премии до 60% от дължимата сума.

Предлагаме да добавим размера на бонуса от следните компоненти: възнаграждение, пропорционално на обема на извършената работа (за служителите на отдел продажби - комисионна) - 70% от общия бонус, и възнаграждение, определено от резултатите от работата на цялата дивизия - до 30% от бонуса. Това съотношение дава възможност за мотивиране на служителите в резултат на тяхната работа, като същевременно осигурява стабилни приходи по

³⁰ Мухамбетов Т. И. Мотивационен механизъм на управление на труда. -Алма-Ата: Гюлым, 1991, - с. 86.

³¹SV Shekshnua Управление на персонала на съвременна организация, М.: "Intel-Sintez Business School", 1997, p. 258;

време на сезонния спад в индустрията, а също така се фокусира върху работата в екип, като по този начин укрепва междуличностните отношения.

Като комисионна, по наше мнение, е препоръчително да използвате:

- Фиксирана сума пари за всяка продадена единица в списъка. Този метод се фокусира върху внедряването на максимален брой стоки, които трябва да бъдат популяризирани на пазара, за това се прави списък от няколко артикула (не трябва да има повече от 10-15 от тях, за по-добро възприемане от служители), списъците се коригират при необходимост.

- Фиксиран процент от обема на продажбите. Този метод мотивира продавачите да увеличат обема на продажбите.

Същността на възнаграждението въз основа на резултатите от работата на отдела е да се определи единен фонд за заплати на служителите на отдела, при условие че този екип изпълнява определени производствени задачи. Използването на системи за възнаграждение въз основа на резултатите от работата на структурна единица ви позволява да комбинирате финансовите интереси на всеки служител с целите на единицата. Като награда, определена от резултатите от работата на цялото подразделение, предлагаме да използваме:

- Плащане на фиксиран процент от основната заплата при изпълнение на плана за изпълнение. Този метод насърчава служителите да изпълняват плана, което гарантира стабилността на цялата фирма.

- Плащане на лихви въз основа на резултатите от работата на звеното. Системата за възнаграждение, базирана на представянето, свързва индивидуалното възнаграждение на служителите с представянето на цялата фирма.

Също така, като методология за изчисляване на доходите на отделен служител, можете да приложите разпределението на печалбите по системата Scanlon, Rucker или системата "Improshare".³²...

Но каквато и да е системата за компенсация, тя трябва преди всичко да бъде добре обмислена и тествана. И както показва практиката, ефективната система за насърчаване на продажбите трябва да бъде:

- обикновен;
- разбираема за тези, за които е предназначена и за тези, които я управляват;
- целеви, т.е. насочени към постигане на целите, поставени от компанията;
- гъвкави, т.е. отворени за промени и корекции;
- самоподдържащ се³³...

Също така, според резултатите от анализа, извършен в §3.2, значително влияние върху производителността на труда на такъв факторен показател като средната продължителност на службата във фирмата или коефициента на текучество (в първата версия на регресионното уравнение) имаше разкри. Тези фактори се отнасят за нерегулирани показатели, така че върху тях може да се влияе само косвено.

Смятаме, че е препоръчително да се използват икономически методи, като допълнително заплащане за стаж, за увеличаване на средния трудов стаж в компанията и следователно за намаляване на текучеството. Въпреки това, според нас, е по-изгодно за компанията и ефективно за персонала да се използват не премии за заплати, а бонус в края на годината; този вид бонус се използва широко в местните предприятия "преди перестройката" под името "тринадесета заплата".

Така че получаването на еднократна помощ, съизмеримо с основните доходи, се възприема

³²SD Управление на ефективността: планиране, измерване и оценка, контрол и подобряване, М.: "Прогрес", 1989, стр. 332.

³³SV Shekshnya Управление на персонала на съвременна организация, М.: "Бизнес училище" Intel-Sintez ", 1997, стр. 269.

от работниците по-значимо, отколкото същата сума, която им е била изплатена, като бонус към заплатите през цялата година, в който случай бонусът ще загуби основното си значение и ще да се разглежда като обикновено увеличение на заплатата. За компанията този вид бонус също е полезен, тъй като парите не се изтеглят от обращение през цялата година и следователно можете да получите повече приходи.

Трябва да се отбележи, че икономическите подходи към мотивацията не винаги са ефективни, тези аспекти са описани от нас в §2.2. в различни теории за мотивацията.

Наличието на такъв фактор като възможността служителите сами да избират своя работен график, като вземат предвид индивидуалните си характеристики, има положителен ефект върху производителността на труда. Това се потвърждава от данните от проведеното изследване в §3.2. Така че делът на служителите, работещи в режим на обобщен работен ден, в общия брой на персонала оказва значително влияние както върху производителността на труда, така и върху текучеството.

„Определянето на работното време може да бъде ефективно средство за контролиране на разходите за труд.“³⁴... Въз основа на това предлагаме да се въведе в практиката гъвкаво работно време.

Въпреки това, гъвкавото работно време означава, че работниците могат да избират своето начално и крайно време в границите, определени от прекия мениджър. Така че, в зависимост от икономическата дейност през деня, седмицата и месеца, служителите, съгласувани с администрацията, могат да избират начален и краен час на работа всеки ден. В същото време продължителността на работния ден е променлива, като се има предвид, че за един месец трябва да бъдат освободени общо 160 работни часа за лицата на пълна ставка, но не повече от 200 (регламентирани от Кодекса на труда).), определеното от ръководителя време за задължително присъствие също трябва да се вземе предвид за всички служители.

В литературата се описват следните видове гъвкави графици:

- гъвкав цикъл, когато служителят избира началния и крайния час на работа, както и работа по този график в рамките на определен период от време;
- плъзгащ се график, разрешено е да променят началния и крайния час на работа, но в същото време да работите на пълен работен ден;
- променлив ден, позволено работно време „дебит и кредит“ при 40-часова работна седмица;
- компресирана работна седмица, работен график, в който има размяна между броя на отработените часове дневно и броя на работните дни през седмицата;
- много гъвкаво работно време, разрешени са "дебитни и кредитни" часове, но се изисква ежедневно присъствие в общото време;
- гъвкаво разположение, служителят може да промени не само работното време, но и мястото на работа³⁵...

Предлагаме, съобразено със спецификата на работата (задължително присъствие на поне един служител през целия 12-24 часов работен ден), променлив работен ден, тъй като е съобразен в по-голяма степен със спецификата на работата на фирмата, позволявайки освобождаване на персонал в периоди на сезонен икономически спад, което значително намалява разходите за персонал.

Трябва да вземете предвид и методите за оптимизиране на броя на персонала.³⁶ като прехвърляне на част от служителите на по-кратък работен ден или разделяне на работата, това ви

³⁴SV Shekshnya Управление на персонала на съвременна организация, М.: "Intel-Sintez Business School", 1997, p. 255.

³⁵Иванцевич JM Лобанов АА Управление на човешките ресурси, М.: "Дело", 1993, стр. 263-264.

³⁶Това е особено вярно по време на икономически кризи, като август 1998 г.

позволява да избегнете съкращения, да запазите уменията, придобити от служителите, като същевременно намалите разходите за персонал, този метод също се вписва добре с гъвкав график, под формата на променлива ден, както и предоставянето на неплатен отпуск, въпреки че този метод според нас е по-деморализиращ работниците.

Програмите за гъвкаво работно време са свързани с повишена производителност, подобрен морал и ползи от по-ниски разходи за извънреден труд поради по-малко отсъствия. Също така се увеличава удовлетвореността на служителите от техния график и в резултат на това се увеличава ефективността на възвръщаемостта на часовете, които служителят прекарва в предприятието, а текучеството и свързаните с него разходи намаляват.

Много мениджъри обаче избягват въвеждането на гъвкаво работно време, тъй като това е свързано с увеличаване на натоварването директно върху тях, тъй като техните отговорности, в допълнение към основната работа по планиране и координиране на производството, включват допълнително балансиране на работните графици, осигуряване на служители с известна гъвкавост на графика, планиране на действия за бъдещето. Изграждането на такива гъвкави системи изисква много сътрудничество и съгласие между ръководството и работниците. Такова споразумение може да се осъществи само ако всички детайли и тънкости на всеки от новоприетите алтернативни графици са добре ясни и разбираеми.

Друг фактор, който значително влияе върху ефективността на управлението на персонала според изчисленията в §3.2, е степента на използване на персонала. Известно е, че разходите, свързани с използването на труда, за много фирми са доста значителна част от производствените разходи. Това определя идентифицирането и използването на резерви за спестяване на човешки ресурси.

Очевидно фирмата е заинтересована от по-пълното използване на максималния възможен фонд от работно време чрез намаляване на престоя, върху размера на който ръководството на фирмата може да окаже целенасочено влияние. По-специално, отчитането на загубите на работно време ни позволява да дадем обобщена оценка на интензивността на труда на работниците: колкото по-малко в структурата на работното време ще заемат различни видове загуби, толкова по-висока ще бъде интензивността на труда.

Не е трудно да се идентифицират такива елементи на работа чрез анализиране на данните от отчетните баланси на работното време и сравняване на такива баланси за прогнозните периоди от време, както и сравняване на наличните данни за състоянието на работната сила. използване в отделни подразделения на тази фирма.

Поради липсата на достатъчно достоверна информация относно използването на работното време се налага да се прибегва до специално организирани анкети. За тази цел можете да използвате метода на фотографиране на работния ден (FRD), при такива наблюдения по време на работната смяна се записват само работни почивки или като вариант на този метод, самоснимка на работния ден (SFD), когато регистрацията на почивките в работата е поверена на самия служител. „В този случай разходите за организиране на наблюдения са минимални, но опасността от получаване на ненадеждни резултати е доста висока.³⁷...

Но данните, получени в резултатите от прилагането на FDD и FDF, като правило съдържат някои грешки както от случаен, така и от систематичен характер, чиято величина е доста трудна за обективна оценка.

За нашето изследване предлагаме да използваме метода SFDD, в полза на този метод е неговата рентабилност от гледна точка на организацията и задоволителни резултати (поради спецификата на дейността на търговско-производствена фирма, точност с грешка от 30 минути е

³⁷Икономика и статистика на фирмите // изд. С. Д. Иленкова. - М.: "Финанси и статистика", 1996 г., стр. 113;

достатъчна), дори като се вземат предвид всички грешки.

За да се повиши точността на наблюденията, е необходимо самите субекти да се интересуват от резултатите, в тази връзка е необходима работата на мениджърите на по-ниско ниво, за да се обясни важността на това събитие.

Също така резултатите, получени от самите служители (това се отнася в по-голяма степен за служителите на отделите по продажбите), могат да бъдат наблюдавани с помощта на лентата на касовия апарат, която показва времето на всички плащания.

По този начин, разполагайки с относително надеждна информация относно спецификата на работата на всеки отдел през периода, е необходимо да се извърши работа по разпределението на служителите по клонове, за да се изравни степента на използване на персонала. Тук, по наше мнение, също е необходимо да се прилага ротация на персонала между различните индустрии през сезона, което ще позволи да се изравни степента на използване на персонала в контекста на сезонните колебания в икономическата активност на индустрията.

За да бъде това събитие по-успешно, е необходимо да се мотивират икономически служителите за усвояване на нови знания за спецификата на работата на различните индустрии, за тази цел е препоръчително да се въведе допълнително заплащане за компетенции. Размерът на бонуса за знания според нас трябва да бъде 5% от общия доход на служителя.

Съдържанието на труда е един от компонентите на трудовия потенциал на предприятието, който характеризира способността на работниците да работят. Следователно, колкото по-точна ще бъде статистиката за оценка на съдържанието на труда на този етап от развитието на компанията, толкова по-точно ще се вземе предвид реалната способност за работа и следователно, толкова по-висока е ефективността на управлението на персонала, в по-специално и цялото предприятие като цяло.

Възможно е също така да се комбинира въвеждането на гъвкав график и система за ротация на персонала, тъй като и двете събития са сходни по своето вътрешно съдържание, за тези цели е необходимо сътрудничество между линейните мениджъри, което ще намали разходите за организиране на тези действия.

Нематериалните аспекти на заетостта също оказват значително влияние върху производителността на труда и текучеството. Значението на такива социални фактори като отношенията с колегите на работното място и отношенията с администрацията нараства, което означава, че необходимостта от интегриран подход към компенсацията, въвеждането на „компенсационен пакет“, който включва всички аспекти на взаимоотношенията на служителя с организация³⁸...

За подобряване на ситуацията в тази област е необходима по-задълбочена работа на преките ръководители, при подбора на персонал и образователната работа в екипа, също така е възможно да се предлагат съвместни събития, като например безплатни едномесечни ваучери, провеждане на банкети, посветени на деня на основаване на фирмата. Също така преките ръководители трябва да следят рождените дни на своите подчинени. Всичко това ще позволи на служителите да почувстват своята значимост за компанията и следователно ще се стремят да останат в тази компания, което в крайна сметка ще се отрази на приходите на компанията.

Условията на живот играят важна роля за мотивацията на персонала. Така че, според социологически изследвания, проведени от Изследователския институт по труда³⁹ 52,9% от мъжете и 59,2% от жените, включително 65,7% на възраст от 25 до 29 години, отбелязват комфортната мотивация като приоритет.

Особено внимание трябва да се обърне на факторите на околната среда, влияещи върху

³⁹ Травин В.В., Дятлов В.А. Основи на управлението на персонала, М.: "Дело", 1997 г., стр.118, таблица 4.1.

здравето и безопасността. Несъмнено най-решаващ фактор е професионалният характер на работата, обусловен от производствено-технологичните условия на труд в предприятието. Така че в областта на фотографските услуги трябва да се справяме с фактори като химически влияния. Краткосрочното и дългосрочното излагане на замърсен въздух и химикали е нарастващ проблем.

В технологичния процес при обработката на фотографски материали се използва формалдехид, който провокира развитието на дерматит, алергични белодробни заболявания, възможно е рак на белия дроб.

Спецификата на работата на лаборантите и продавачите предполага липса на движение и в резултат на това хемороиди, разширени вени и други заболявания, свързани с недостатъчност на кръвообращението.

В звената с наличие на мини-фото лаборатории се наблюдава и повишено ниво на шум, което влияе върху загубата на слуха и повишената възможност за стресови ситуации.

Има много превантивни мерки за подобряване на битовите условия и безопасността на труда. Една от тях е създаването на подходяща инженерна поддръжка на работното място. Целта на това събитие е да направи работата по-удобна и по-малко уморителна.

Такива дейности включват: оборудване за локална вентилация, особено за звена с мини-фото лаборатория, организация на отстраняването и преработката на отпадъчни химикали, оборудване, ако е възможно, на водопроводни комуникации. Важно е да се осигурят нормални климатични условия (за тази цел е необходимо да се оборудва с вентилатор през лятото и нагревател за зимния сезон), това е особено вярно в малки изолирани клонове, които нямат централно отопление, изчислението общо и при необходимост локално осветление в съответствие с установените стандарти.

Друг подход за подобряване на безопасността на труда е чрез обучение по безопасност и програми за стимулиране. Тази област включва организирането на почивки (например 5-минутна почивка с интервал от 1 час), те не само помагат за облекчаване на психологическия стрес, но и извършват индустриална гимнастика.

Но не всичко зависи само от организацията на събитията, така че JM Ivantsevich и AA Lobanov отбелязват, че „най-важният фактор е отношението на работниците към безопасността и здравословните условия. Тя варира от изключителна загриженост за сигурността и сътрудничеството по отношение на съответните програми до пълна апатия. Ако работниците са апатични, тогава една добра програма за безопасност, създадена от работодателя, и най-строгата държавна инспекция няма да успеят.“⁴⁰...

По този начин осигуряването на ефективността на програмите за подобряване на условията на живот и мерките за безопасност също зависи от мениджърите на по-ниско ниво, те трябва да образоват персонала за важността на предприетите мерки, да взаимодействат със специалисти, които могат да им помогнат да намалят броя на инцидентите и професионалните заболявания. Писането на подходящи доклади и доклади е друг начин за включване на преките мениджъри в цялостните усилия.

Не бива обаче да се забравя, че неоправдано високите разходи доведоха до фалит на много организации. По този начин мениджърите по човешки ресурси не трябва да забравят за разходите, свързани с подобряването на условията на труд - съответните разходи трябва да бъдат оправдани с повишена ефективност.

Всички мерки за подобряване на дейността на компанията се отразяват преди всичко в ръста на нейните печалби. Смятаме, че те ще бъдат ефективни само ако темповете на растеж на основните показатели на дейността на предприятието (като печалба, производителност на труда, показатели за качество на стоките и услугите и др.) Изпреварват темповете на растеж на

⁴⁰Иванцевич JM Лобанов AA Управление на човешките ресурси, М.: "Дело", 1993, стр. 241.

инвестициите в тях.

Характеристиките на проявлението на ефективността на развитието на управлението в областта на управлението на персонала изискват използването на различни методи за изчисляване на икономическия ефект с унифицирани принципи на подход към самите изчисления.

Принципите на икономическата обосновка на мерките в областта на управлението на персонала включват:

- отчитане на фактора време при определяне на разходите и ползите;
- отчитане на разходите и ползите от взетите решения, като се започне от разработването и се стигне до последствията от тяхното използване;
- прилагане за изчисляване на системни, интегрирани и други научни подходи за управление;
- осигуряване на сравнимостта на опциите по отношение на обема, времето, качеството, методите за получаване на първоначална информация, условията за прилагане (използване) на опциите за изчисление;
- осигуряване на многовариантност (поне три) управленски решения. Приема се за изпълнение (внедряване) вариант, който качествено изпълнява поставените задачи с минимални разходи.

Така че сложността на оценката на ефективността на управлението на персонала ни позволява да направим определено заключение. Първо, трябва да проучите изискванията за изхода на системата, т.е. да оцените действителната ефективност на управлението на персонала, като използвате система от съответни показатели. След това трябва да проучите влиянието на външната среда върху качеството на функциониране на системата, т.е. факторите, влияещи върху ефективността на управлението на персонала, качеството на влизане, т.е. ефективността на функционирането на собствените услуги за управление на персонала, за да предприемете мерки за гарантиране съответствието на оценките на входа и изхода. Не на последно място, трябва да се направят мерки за осигуряване на съгласуваност между оценките на входа и процеса, т.е. мерки за подобряване на ефективността на управлението на персонала.

По този начин веригата на анализ и осигуряване на ефективността на управлението на персонала е следната: изход - външна среда и вход - процес в системата. В същата последователност е необходимо да се инвестира в осигуряване на ефективността на управлението на персонала.

Икономическата обосновка на мерките за подобряване на системата за управление на персонала има свои собствени характеристики, предлагаме да се определи очакваният икономически ефект от разработването и прилагането на мерки за подобряване на качеството на процеса на управление на персонала по следната формула:

$$\mathcal{E}_{T, \text{пр}} = \sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^{N_k} \left(\sum_{i=1}^{n_i} (W_{tki} - \Delta Z_{tki}) - \sum_{j=1}^{n_j} Z_{tkj} + \Delta Z_{K_T}^{\text{об}} - Z_n^{\text{контр}} \right) - \sum_{k=1}^{N_k} Z_k^{\text{соц}} \pm \sum_{t=1}^T \mathcal{E}_{\text{соп}}^t, \quad (3.11)$$

където $\mathcal{E}_{T, \text{пр}}$ е очакваният икономически ефект от разработването и прилагането на мерки за подобряване на качеството на процеса на управление на персонала за периода на тяхното действие (T);

n - броя на отделите, участващи в прилагането на мерки за подобряване на качеството на процеса на управление на персонала;

W_{tki} - производство на i -тия служител в k -тия отдел през годината t ;

$\square Z_{tki}$ - абсолютната разлика в разходите за i -тия служител в k -то звено, при преминаване към нова система на компенсация през година t ;

Z_{tkj} - разходи за j -тия ръководител на k -тия отдел през година t ;

$\square Goitert$ - абсолютната разлика в разходите за обучение на персонала, в резултат на промени в текуществото на персонала в k -тия отдел през година t ;

Z_{ncontr} - разходи за организиране на мерки за определяне на степента на използване на персонала в k -тия отдел през година t ;

Z_{ksoc} - разходи за подобряване на нивото на битови условия и безопасност на труда в k -то подразделение;

E_{tsop} - съпътстващ екологичен или социален ефект (щета) в парично изражение от прилагането на мерки за подобряване на нивото на условията на живот и безопасността на труда през година t . Такъв ефект може да възникне например при компенсиране на съдържанието на благородни метали в отпадъците от филмова и фото продукция, след тяхната преработка.

По този начин изчисляването на очаквания икономически ефект от разработването и прилагането на мерки за подобряване на качеството на процеса на управление на персонала ще даде възможност за икономическа обосновка на програмата за оценка и подобряване на ефективността на управлението на персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предлаганата работа е посветена на теоретичните и практически въпроси на методологията за статистическа оценка на ефективността на управлението на персонала.

Тази статия разглежда влиянието на менталитета и стремежите на ръководството на фирмата, интересите на външните акционери и трудовите колективи върху формирането на целевите настройки на компанията, разработването и приемането на управленски решения и отразяването на тези процеси в моделите на поведението на предприятията и резултатите от тяхната дейност.

Проучването позволи да се направят следните основни изводи:

1. На този етап от развитието на икономическата ситуация, която се характеризира с икономическа и политическа нестабилност, общият проблем за подобряване на ефективността на управлението на персонала може да се определи като необходимостта от превключване на вниманието на мениджърите и специалистите на компанията от организационните и технически задачи до организационни и икономически въпроси. В този случай трябва да се вземат предвид както стратегическите цели на развитието на фирмата, така и местните проблеми, породени от нестабилността на тези външни условия, в които фирмата е принудена да работи. А също и като се вземе предвид необходимостта от повишаване на реалния интерес на служителите на компанията към крайните резултати от нейната дейност.

2. Анализът и оценката на ефективността на управлението на персонала е необходим етап от подготовката на решения за подобряване на системата за управление на персонала. Прегледът на предложените методи и подходи показва, че опитът да се премахнат недостатъците на всеки метод неизбежно води до появата на нови. Това предполага, че очевидно трябва да се откажем от опитите за разработване на определена идеална методология, която би позволила да се дадат абсолютно точни оценки. Освен това е малко вероятно точните количествени оценки да имат голяма практическа стойност, тъй като анализът на ефективността на управлението на персонала не е самоцел, а само средство за обосноваване на вземането на решения за подобряване на системата за управление на персонала. Следователно, когато оценяваме управленската работа,

3. Оценяването на ефективността на управлението на персонала изисква систематичен опит, формализирано измерване на разходите и ползите от цялостната програма за управление на персонала и сравняване на нейната ефективност с представянето на фирмата за същия период. Също така е препоръчително да се сравни ефективността на предприятието, както и съотношението на ефективността на програмите за управление на персонала и целите на

компанията. Мениджърите могат да бъдат оценени въз основа на ефективността на структурите, които ръководят. Тъй като естеството на управленската работа е да се постигат цели с ръцете на хората, които се ръководят, следователно резултатът от усилията на групата е индикатор за уменията на мениджъра. При изследване на връзката между ефективността на управлението на персонала и факторите, които го влияят,

4. Промяната в средната производителност на труда като цяло за предприятието се дължи не само на промяна в производителността на труда във всяко подразделение на фирмата, но и на промяна в структурата на числеността на персонала в отделите и целия фирма (структурни промени). За да се определи влиянието на промените в производителността на труда във всеки отдел на компанията и влиянието на промените в структурата на числеността на персонала в отделите и цялата компания, беше приложен индексният метод на факторния анализ. Изследвана е структурата на индустрията, в която работи тази компания, и е направен анализ на ефекта от пет сили, които определят същността на конкуренцията. За пълнотата на анализа на ефективността на управлението на персонала на компанията под въздействието на външни фактори, беше предложено да се определи обобщената оценка на връзката между производителността на труда и нивото на конкурентоспособност на единицата, като за тази цел беше използвана матрица, разработена от Boston Consulting Group. Използването му ясно демонстрира позицията на икономическата единица на компанията, докато комбинирането му с резултатите от анализа на динамиката на средните стойности с разпределението на структурните промени може да помогне при вземането на управленски решения за съдбата на проблемните области на бизнес.

5. В резултат на анализа на динамиката на основните показатели се установява неблагоприятна тенденция на изменение на производителността на труда и текучеството на персонала. По този начин може да се отбележи, че ако няма значителни промени в политическата и икономическа среда или не се вземат управленски решения, засягащи ефективността на управлението на персонала, ще има допълнително намаляване на икономическата ефективност на управлението на персонала, което се отразява негативно на работа на цялото предприятие. В тази връзка особен интерес представлява изследването на факторите, под влиянието на които се е развила тази тенденция.

6. Представеният в дисертационния труд регресионен модел на ефективността на управлението на персонала може да се прилага както в отделни структурни подразделения, така и като цяло в цялото предприятие. Изчисленията позволиха да се идентифицират най-значимите фактори, влияещи върху ситуацията в областта на управлението на персонала. Условие, влияещо върху ефективността на управлението на персонала, са материалните стимули: система от икономически мерки за повишаване на материалния интерес на работниците в резултатите от тяхната работа и гъвкав работен график: система за планиране на работното време, която ви позволява да комбинирате характеристиките на сезонната икономическа активност на отрасъла с индивидуалните особености на работниците.

Един от съществени фактори за ефективността на управлението на персонала е повишаването на степента на използване на персонала. Установено е, че при сегашния режим на работа, поради сезонността на икономическата активност, има престой на работната сила в отрасли със сезонни спадове, което води до необосновани разходи за персонал, докато в отрасли с икономически растеж има претоварване на персонал, което е една от основните причини за неудовлетвореност от работата, и следователно причината за повишената течливост. Горното наложи използването на методи, които позволяват да се определи степента на използване на персонала, като се вземе предвид идентифицирането на трудовите ресурси, с последваща междусекторна ротация на персонала.

Въз основа на резултатите от изследването на връзката между ефективността на управлението на

персонала и факторните показатели, които имат най-голямо влияние, се дават препоръки за подобряване на системата за материални стимули и процедурата за прилагане на режима на гъвкаво работно време. Разработена е методология за оценка на въздействието на мерките за подобряване на ефективността на управлението на персонала върху крайните показатели за ефективност на компанията, което дава възможност за икономически обосновани мерки за подобряване на системата за управление на персонала; за това се предлага да се определи очакваният икономически ефект от разработването и прилагането на мерки за подобряване на качеството на процеса на управление на персонала.

II. ПУБЛИКАЦИИ

- (1) **Hasani, B.** (2021). Care development of bank personnel. Knowledge – International Journal, vol. 45/5, ISSN 2545-4439, 1081-1084
<https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/5410/5348>
- (2) **Hasani, B.** (2021). Banking performance activity in Kosovo. Knowledge – International Journal, vol. 45/5, ISSN 2545-4439, 1067-1070
<https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/5409/5347>
- (3) **Hasani, B.** (2021). The role of consumer care in Kosovo. Knowledge – International Journal, vol. 45/5, ISSN 2545-4439, 85-87
<https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/4622/4615>

III. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В резултат на проведеното изследване в дисертационния труд бяха формулирани и обосновани следните **приноси**:

1. Дефинирана на същността на категорията "управление на персонала" като обект на статистическо изследване в условията на преходния период;
2. Дефинирана е система от статистически показатели за оценка на ефективността на управлението на персонала. Предложената система позволява решаване на изследователски проблеми в областта на управлението на персонала в различни аспекти;
3. Разработена е методология за определяне на консолидирана оценка на връзката между производителността на труда и нивото на конкуренция в индустрията, която характеризира ефективността на управлението на персонала;
4. Разработен е метод за конструиране и анализ на мултипликативни многофакторни модели на ефективността на управление на персонала и идентифициране на влиянието на различни фактори върху нейното ниво и динамика;
5. Разработена е методология за икономическа обосновка на мерките в областта на управлението на персонала.