

**КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОСНОВА КАЧЕСТВА
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

А.С. БАСЮК, С.А. ИЛЬИНОВА

*Кубанский государственный технологический университет,
350072, Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Московская 2,
электронная почта: anaitbas@mail.ru*

Повышение темпов развития туристско-рекреационной отрасли региона имеет огромное социально-экономическое и политическое значение. Вместе с тем, количественные достижения производства могут быть использованы на благо с наибольшей эффективностью лишь в том случае, когда они сочетаются с высоким качеством предоставления услуг. Решение задач по управлению человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности туристских организаций и считается основным критерием ее экономического успеха и роста конкурентоспособности фирмы на рынке туристских услуг. В статье рассмотрена концептуальная модель оценки эффективности управления персоналом, проведена балльная оценка по каждой группе показателей и критериев эффективности управления туристскими предприятиями, а так же разработана концептуальная схема системы развития руководства и кадровой службы в целях обеспечения конкурентоспособности организации на основе эффективного управления персоналом.

Ключевые слова: качество управления, управление персоналом, интеллектуальные ресурсы, мотивация, кадровая политика, корпоративная культура, конкурентоспособность организации.

Условием успешной работы предприятий является выпуск ими конкурентоспособных туристско-рекреационных услуг, за счет внедрения системы комплексного управления качеством и завоевания на конкретном товарном рынке высокой доли объема продаж. Основой качественного и эффективного функционирования современной системы туризма являются трудовые ресурсы, значение которых усиливается персонифицированным характером труда. Существенный недостаток российских предприятий, организаций – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях. А ведь человеческий потенциал – это основное конкурентное преимущество [1]. В настоящее время необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо

обученный, мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия. Указанные обстоятельства предопределяют, на наш взгляд, актуальность выбранной темы исследования, поскольку проблема качественного состава трудового потенциала субъектов сферы туризма – это проблема первостепенного значения, именно от ее решения зависит конкурентоспособность туристских фирм и перспективы развития сферы туризма на мировом уровне.

Для эффективного использования мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки [2]. В результате выбора существующих показателей эффективности управления персоналом, их адаптации и группировки, в соответствии с выделенными критериями, авторами предложена концептуальная модель оценки эффективности управления. Предлагаемая модель позволила бы с одной стороны сравнить различные туристские предприятия по значениям показателей, отражающих отдельные аспекты управления персоналом, с другой стороны, давала бы возможность сделать обобщающие выводы об эффективности управления персоналом, как о факторе конкурентоспособности туристских организаций (рис. 1). [3]

Для возможности применения данной модели на практике были предложены рассматриваемые методы и инструменты. Оценку таких критериев как качество структуры процесса управления персоналом и качество кадровой политики и организационной (корпоративной) культуры предложено оценивать экспертным путем, для чего по каждому показателю в работе предложен перечень вопросов. На основании обработки результатов опроса экспертов определяются значения данных показателей. Уровень мотивации персонала предлагается оценивать с помощью индекса удовлетворенности персонала, который определяется на основании результатов анкетирования сотрудников. Остальные критерии предложено оценивать расчетно-аналитическим методом с помощью качественных показателей, имеющих числовое выражение [4].

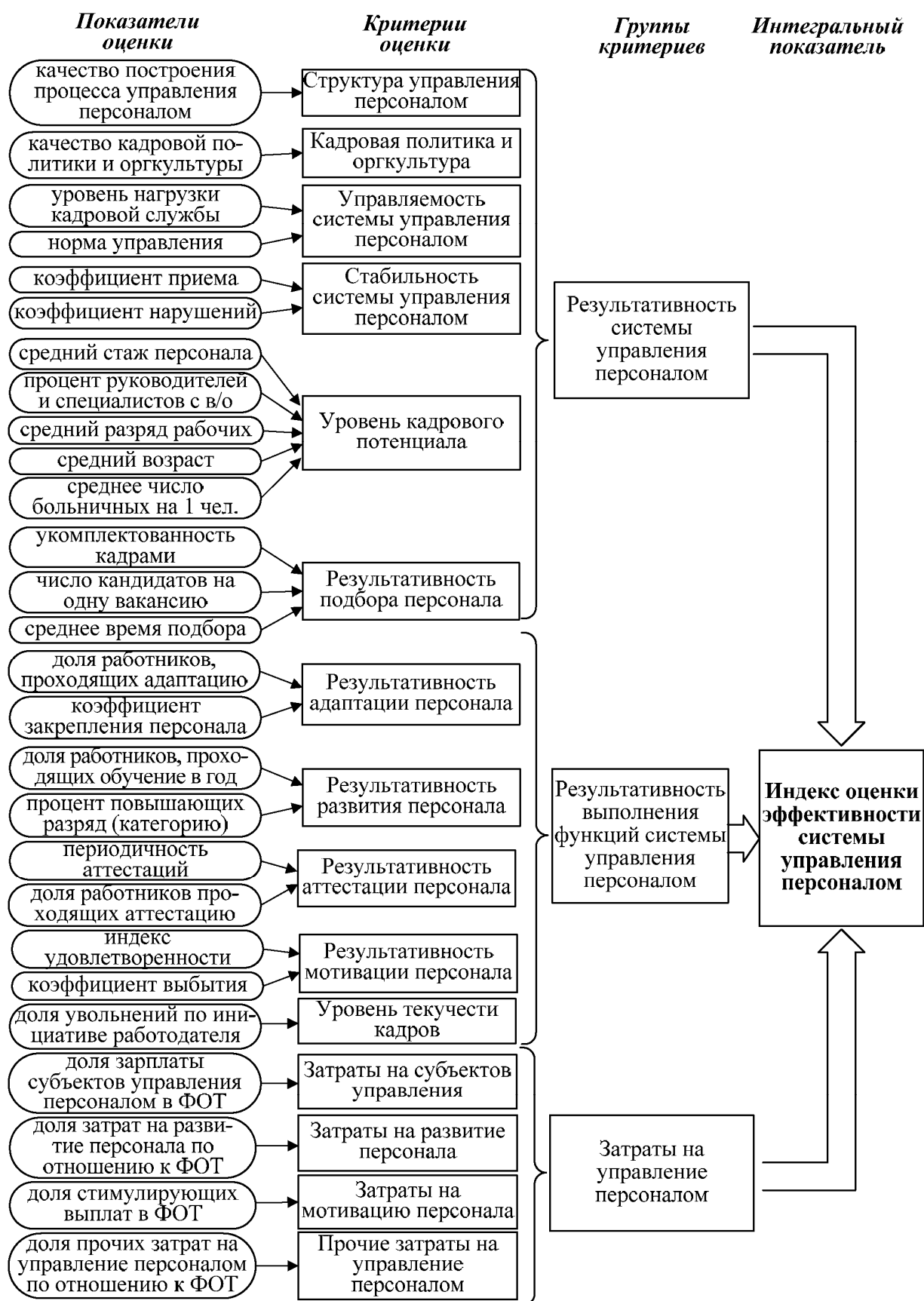


Рисунок 1- Концептуальная модель оценки эффективности управления персоналом

В качестве способа сопоставления и обобщения входящих в модель показателей, имеющих различную размерность и единицы измерения, предложен метод балльной рейтинговой оценки. Суть данного метода заключается в присвоении каждому значению показателя балла в соответствии с его рейтинговой оценкой по 100-балльной шкале, которая присваивается в результате сравнения значений аналогичных показателей у различных организаций. В зависимости от того, какое влияние оказывает показатель на эффективность управления персоналом, предложено две формулы присвоения баллов [3].

Если у величины оцениваемого показателя существует прямая зависимость с эффективностью управления персоналом, то есть большее значение показателей подразумевает более высокую эффективность, то используется формула 1.

$$B_i = \frac{Z_i * 100}{Z_{\max}} \quad (1)$$

где B_i – количество баллов оценки i -го показателя;

Z_i – значение i -го показателя;

Z_{\max} – максимальное значение показателя среди сравниваемой совокупности, соответствующее оценке в 100 баллов.

В том случае, если у величины оцениваемого показателя существует обратная зависимость с эффективностью управления персоналом, то есть большее значение показателей подразумевает меньшую эффективность, используется формула 2.

$$B_i = \frac{Z_{\min} * 100}{Z_i} \quad (2)$$

где B_i – количество баллов оценки i -го показателя;

Z_i – значение i -го показателя;

Z_{min} – минимальное значение показателя среди сравниваемой совокупности, соответствующее оценке в 100 баллов.

Балльная оценка по каждой группе показателей и критериев эффективности определяется нахождением средней арифметической по балльным значениям показателей, входящих в соответствующую группу. Общая оценка результативности находится аналогично по средней арифметической. Балльные оценки были рассчитаны на примере исследуемых туристских предприятий ООО «Ла-тур», ООО «Респект-тур», ООО «Оскар», по каждому из анализируемых критериев и представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты балльной оценки эффективности управления персоналом туристских предприятий

Критерий эффективности	Оценка, балл		
	Ла-тур	Респект-тур	Оскар
Результативность системы в целом	83,6	68,2	77,7
в т.ч.: - структура управления персоналом	100,0	80,6	90,3
- кадровая политика и организационная культура	100,0	52,9	61,8
- управляемость системы управления персоналом	86,8	74,6	67,5
- стабильность системы управления персоналом	52,0	34,5	91,2
- уровень кадрового потенциала	79,0	98,4	77,9
Результативность выполнения основных функций	87,0	80,8	73,8
в т.ч.: - результативность подбора персонала	67,9	84,7	93,7
- результативность адаптации персонала	86,3	63,0	61,8
- результативность развития персонала	100,0	72,3	34,6
- результативность аттестации персонала	100,0	71,5	61,9
- результативность мотивации персонала	90,5	100,0	91,1
- уровень текучести кадров	90,35	93,3	100,0

Окончание таблицы 1

Затраты на управление персоналом	79,7	68,1	63,0
в т.ч.: - затраты на субъектов управления	94,8	100,0	91,3
- затраты на развитие персонала	23,9	76,1	100,0
- затраты на мотивацию персонала	100,0	72,2	45,4
- прочие затраты на управление персоналом	100,0	23,9	15,2

Интегральный показатель – индекс оценки эффективности системы управления персоналом – определяется путем деления средней величины балльных оценок результативности системы в целом и результативности выполнения основных функций на балльную оценку затрат на управление персоналом [3].

В качестве инструментов анализа, полученных в ходе балльной рейтинговой оценки эффективности управления персоналом, определены преимущества предлагаемой модели. Оценка фактора обеспечения конкурентоспособности организации, как эффективность управления персоналом является ее комплексность, универсальность применения и относительная простота расчетов.

Таким образом, предлагаемая модель оценки эффективности управления персоналом как инструмента выявления и обоснования направлений обеспечения конкурентоспособности организации является результатом проверенных в деятельности предприятий факторов эффективности.

Обобщение результатов проведенного практического исследования, основанного на сравнительном анализе по предложенной модели оценки эффективности системы управления персоналом туристских предприятий, позволило выявить общие черты, характерные для типичных организаций туристской индустрии. Таким образом, соответствие тенденций в развитии исследуемых предприятий друг другу и развитию туристской сферы в целом, позволяет сделать вывод об универсальности полученных рекомендаций и их применимости для других хозяйствующих субъектов.

Систематизация полученных рекомендаций позволяет выделить ключевое направление обеспечения конкурентоспособности организации на основе

повышения эффективности управления персоналом. Таким направлением является развитие руководства и кадровой службы на основе перераспределения между ними основных функций управления персоналом и повышении их профессионального уровня [4]. В результате последующего изучения и разработки данного направления предложена концептуальная схема системы развития руководства и кадровой службы в вопросах управления персоналом в целях обеспечения конкурентоспособности организации, которая представлена на рисунке 2.

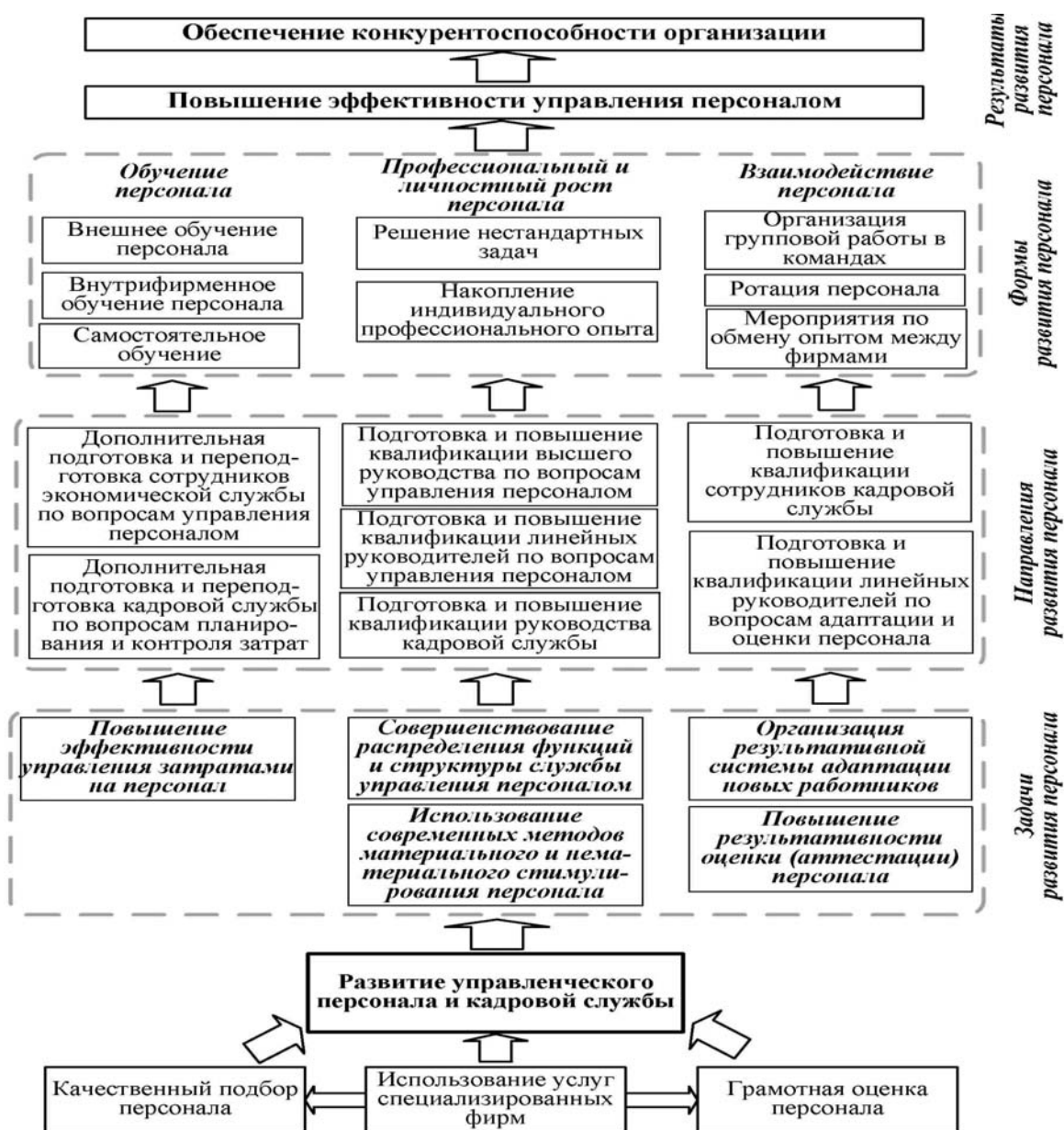


Рисунок 2 - Концептуальная схема системы развития руководства и кадровой службы в целях обеспечения конкурентоспособности организации на основе эффективного управления персоналом

В предлагаемой схеме выделены основные задачи, направления, формы и результаты развития персонала. В качестве базовых предпосылок в предлагаемой схеме авторы выделяют высокий профессиональный уровень подбора и оценки кандидатов на ключевые должности. Задачи системы развития руководства и кадровой службы сформулированы исходя из выделенных ранее основных недостатков управления персоналом.

Конечным результатом, на достижение которого направлена предлагаемая система развития персонала, является обеспечение конкурентоспособности организации через повышение эффективности управления персоналом. В качестве форм развития персонала, направленных на достижение этого результата, авторами выделено обучение, профессиональный и личностный рост, а также взаимодействие персонала. Под взаимодействием персонала здесь понимается передача знаний и опыта сотрудников друг другу. Конкретными формами реализации этого направления являются совместная работа в командах, ротация персонала и мероприятия по обмену опытом с другими туристскими предприятиями. Профессиональный и личностный рост персонала, по мнению авторов, достигается посредством накопления им индивидуального опыта, а также при решении нестандартных задач, то есть расширения содержания их труда. Формы обучения персонала сгруппированы на внешние и внутрифирменные, а также отдельно выделено самообучение [5].

Основные направления развития персонала в целях обеспечения конкурентоспособности организации на основе повышения эффективности управления персоналом сведены в предлагаемой схеме к подготовке и повышению квалификации пяти групп работников. Этими группами являются: высшее руководство, линейные руководители среднего и низшего звена, руководство кадровой службы, прочие сотрудники кадровой службы и сотрудники экономической службы предприятия, занимающиеся планированием, учетом и анализом затрат на персонал.

Распределение ключевых функций управления персоналом между этими группами сотрудников и является первым средством реализации

совершенствования процесса управления персоналом в рамках выделенного авторами направления обеспечения конкурентоспособности туристских предприятий. Для каждой из выделенных групп персонала на основании проведенного теоретического и практического исследования авторами обозначены основные функции, которые выполняются данной группой в системе управления персоналом [6].

На основе такого разделения функций была построена модель развития руководства и кадровой службы в целях повышения эффективности управления персоналом. Модель основана на выборе для каждой из выделенных ключевых функций соответствующих знаний и компетенций. Под компетенцией в исследовании понимается определенный стандарт поведения, основанный на наборе поведенческих реакций. Компетенции отражают способность сотрудника эффективно выполнять свои трудовые функции. Они основаны на личных качествах, профессиональном опыте, уровне подготовки, степени развития профессиональных навыков. Под знаниями понимается совокупность информации, структурированной в памяти работника, которую он может использовать в процессе своей профессиональной деятельности.

Знания и компетенции в предлагаемых моделях развития разделены на базовые и специальные. Базовые знания и компетенции предполагается учитывать при формировании требований к должностям соответствующих групп персонала и организации обучения в начале их работы на соответствующих должностях. Специальные знания и компетенции предполагается учитывать при планировании дальнейшего развития выделенных групп персонала [3].

Таким образом, в результате проведенного исследования были разработаны набор ключевых функций, знаний и компетенций для пяти групп субъектов управления персоналом, которые и представляют собой модели их развития. Предложенная модель направлена на повышение эффективности управления персоналом и обеспечения на этой основе конкурентоспособности туристских предприятий.

Работа выполнена в рамках I Научно-методической конференции, посвященной всемирному дню качества: «Стратегия качества в эффективном менеджменте: опыт построения системы менеджмента качества», КубГТУ, 10 ноября 2016.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агафонова Е.В., Кобозева Е.М. Человеческий капитал как фактор создания эффективной экономики / Новая наука: От идеи к результату. 2016. № 2-1 (66). С. 88-90

2. Басюк А.С., Бузулукова М.С. Социальный аудит как метод оценки экономической безопасности туристского предприятия/ Устойчивое развитие курортных территорий: туризм, рекреационный комплекс, инфраструктурное обеспечение. Научно-практический сборник по итогам II Всероссийской научно-практической интернет-конференции с международным участием. – ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского», 2016. – С. 99-101

3. Басюк А.С., Куликова Н.В. Современные методы управления персоналом / Социальная сфера общества: инновационные тенденции развития: Материалы международной научно-практической конференция. – Краснодар: ИЭиУ МиСС, 2014. – С. 57-60.

4. Кочарян Я.А., Черникова В.Е. Применение нестандартных методов мотивации персонала предприятия /Управление инновациями в современной науке. Сборник статей международной научно-практической конференции. 2016. – С. 147-149.

5. Платонова Ю.С., Прохорова В.В. Современные тенденции и перспективы развития человеческого капитала региона (на примере Краснодарского края)/ Сборник научных статей факультета экономики, управления и бизнеса ФГБОУ ВПО «КубГТУ». Краснодар, 2015. – С. 179-181.

6. Щепакин М.Б., Басюк А.С., Янова В.В. Управление качеством / Ростов-на-Дону: «Феникс», Кубанский государственный технологический университет, 2014. – 256 с.

REFERENCES

1. Agafonova E.V., Kobozeva E.M. Chelovecheskiy kapital kak faktor sozdaniya effektivnoy ekonomiki / Novaya nauka: Ot idei k rezultatu. 2016. № 2-1 (66). S. 88-90
2. Basyuk A.S., Buzulukova M.S. Sotsialnyy audit kak metod otsenki ekonomicheskoy bezopasnosti turistskogo predpriyatiya/ Ustoychivoe razvitie kurortnykh territoriy: turizm, rekreatsionnyy kompleks, infrastrukturnoe obespechenie. Nauchno-prakticheskiy sbornik po itogam II Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy internet-konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem. – FGAOU VO «Krymskiy federalnyy universitet im. V.I. Vernadskogo», 2016. – S. 99-101
3. Basyuk A.S., Kulikova N.V. Sovremennyye metody upravleniya personalom / Sotsialnaya sfera obshchestva: innovatsionnye tendentsii razvitiya: Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsiya. – Krasnodar: IEiU MiSS, 2014. – S. 57-60.
4. Kocharyan Ya.A., Chernikova V.E. Primenenie nestandartnykh metodov motivatsii personala predpriyatiya /Upravlenie innovatsiyami v sovremennoy nauke. Sbornik statey mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. 2016. – S. 147-149.
5. Platonova Yu.S., Prokhorova V.V. Sovremennyye tendentsii i perspektivy razvitiya chelovecheskogo kapitala regiona (na primere Krasnodarskogo kraya)/ Sbornik nauchnykh statey fakulteta ekonomiki, upravleniya i biznesa FGBOU VPO «KubGTU». Krasnodar, 2015. – S. 179-181.
6. Shchepakina M.B., Basyuk A.S., Yanova V.V. Upravlenie kachestvom / Rostov-na-Donu: «Feniks», Kubanskiy gosudarstvennyy tekhnologicheskiy universitet, 2014. – 256 s.

A CONCEPTUAL MODEL FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A BASIS FOR THE QUALITY MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

A.S. BASYUK, S.A. ILINOVA

*Kuban State Technological University,
2, Moskovskaya st., Krasnodar, Russian Federation, 350072;
e-mail: anaitbas@mail.ru*

The increasing pace of development of tourist and recreational industry in the region has enormous socio-economic and political significance. However, the quantitative achievements of production can be used for the benefit with the greatest efficiency only in the case when they are combined with high quality services. The task of human resource management is one of the most important activities of tourism organizations and is considered a major criterion of its economic success and competitiveness of firms in the market of tourist services. The article considers a conceptual model for evaluating the effectiveness of personnel management conducted numerical score for each group of indicators and criteria of efficiency of management of tourist enterprises, as well as the conceptual scheme of the system of guidance and personnel services in order to ensure the competitiveness of the organization through effective personnel management.

Key words: quality management, personnel management, intellectual resources, motivation, personnel policies, corporate culture, organization's competitiveness.