

Cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas problēmas

Iveta Ozolina-Ozola, Riga Technical University

Kopsavilkums. Raksta mērķis ir noskaidrot, kādas teorētiskās un praktiskās problēmas ir cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanā Latvijas organizācijās, aprakstīt organizācijas cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas principus un izvirzīt šīs efektivitātes rādītāju sistēmu. Šī mērķa sasniegšanai bija izmantota kvalitatīvā dokumentu analīzes metode, ar kuras palīdzību bija izpētīti ārzemju un pašmāju pētījumu rezultāti cilvēku resursu vadīšanas jomā. Kā būtisks rezultāts ir precizētā jēdziena „cilvēku resursu vadīšanas efektivitāte” definīcija un izstrādātā divu bloku rādītāju sistēma, ar kuras palīdzību var novērtēt vispārējo cilvēku resursu vadīšanas stratēģisko, taktisko un operatīvo līmeni organizācijā (pirmais bloks), un atsevišķu cilvēku resursu vadīšanas funkciju realizācijas līmeni (otrais bloks).

Atslēgvārdi: cilvēku resursi, vadīšana, novērtēšana, efektivitāte.

I. IEVADS

Cilvēku resursu vadīšana ir tā vadības joma, kuras galvenais kontroles un ietekmes „objekts” ir cilvēku resursi. Cilvēku resursu vadīšanu var aplūkot vairākos līmeņos – konkrētas organizācijas, nozares, reģiona, valsts vai pat pasaules mērogā. Šajā rakstā uzmanība tiks koncentrēta uz organizāciju līmeni.

Cilvēku resursu vadīšanai, līdzīgi kā finanšu un mārketinga vadīšanu, jānovērtē pareizo lēmumu pieņemšana. No teorijas viedokļa, nepieciešamība pēc tādas novērtēšanas nerada iebildumus. Bet no prakses viedokļa, šeit uzrodas daudz neskaidrību. Ja finanšu pārvaldes novērtēšanas metodoloģija ir salīdzinoši konkrēta un pazīstama, tad cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanas metodoloģija ir daudz sarežģītāka – pastāv liels metožu un rādītāju kopums, kuru izmantošana nav precīzi formulēta, kā arī teorijā aizvien tiek piedāvāti jauni šīs metodoloģijas modeļi. Skaidru priekšstatu trūkums par to, kā šāda novērtēšana jāveic un kā var konkrēti noteikt cilvēku resursu vadīšanas uzlabošanas „reālo” vai finansiālo atdevi, kavē cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanas ieviešanu praksē vai pat padara to neobjektīvu, formālu, laika un naudas izšķērdīgu, darba attiecības bojājušu, kur ir veikti šādas novērtēšanas mēģinājumi. Protams, sarežģītība cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanas metodoloģijā nav vienīgais iemesls tās „nepopularitātei” praksē. Latvijas organizācijās kā galvenos cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanu kavējošos faktoros personāla vadītāji ir atzīmējuši organizācijas vadības atbalsta trūkumu šādai novērtēšanai, laika un informatīvās sistēmas trūkumu [1].

Šī raksta mērķis ir noskaidrot, kādas teorētiskās un praktiskās problēmas ir cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanā

Latvijas organizācijās, aprakstīt organizācijas cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas principus un izvirzīt šīs efektivitātes rādītāju sistēmu.

II. NOVĒRTĒŠANAS OBJEKTS UN PRIEKŠMETS

Jāatzīmē, ka ir tāds īpatnējs uzskats, ka par cilvēku resursu vadīšanas efektivitāti jāspriež pēc organizācijas ierindas personāla vien, jo tieši viņi ir „vainīgi”, ja kaut kas nav izdarīts, kā vajag. Tātad, ja reiz darbinieks pieņemts darbā, tad viņam pašam jāgarantē nepieciešamais rezultāts. Šis viedoklis ir maldīgs, jo konkrētu darba rezultātu sasniegšanā ir iesaistītas abas pusēs – Vadītājs un Izpildītājs. Tāpēc jāpievērš uzmanība abām pusēm – gan vadīšanai, gan izpildīšanai.

„Progresīvāks”, bet arī maldīgs uzskats, ka cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanā uzmanību jākoncentrē ap „Personāla departamenta” vai „Personāla vadītāja” darbību. Tātad, ja organizācijā ir tādas speciālās struktūrvienības vai amati, tad viņiem arī jānodrošina cilvēku resursu profesionalitāte, augsta motivācija un darba produktivitāte utt. Redzams, kā arī šī viedokļa pamatā ir atbildības par cilvēku resursu vadīšanu pārņemšana no organizācijas vadības uz attiecīgām funkcionālajām struktūrvienībām vai speciālistiem. Tomēr organizācijas „Personāla departamenta” vai „Personāla vadītāja” darbība nav nodalāma no organizācijas vadīšanas sistēmas, un pirmajām kārtām tāpēc, ka „Personāla departamenta” un „Personāla vadītāja” darbības mērķus un budžetu bieži vien nenosaka viņi paši, bet augstākstāvošā vadība. Tāpēc „Personāla departamenta” vai „Personāla vadītāja” darbību jāvērtē organizācijas vispārējās vadīšanas kontekstā.

Tātad cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanā par „objektu” nevar kalpot organizācijas personāls vai atsevišķu funkcionālo struktūrvienību darbība. Skaidrs, ka par „objektu” jābūt „cilvēku resursu vadīšanai”, tāpēc šis jēdziens turpmāk tiks precizēts.

Redzams, ka „cilvēku resursu vadīšana” kā novērtēšanas objekts ir diezgan nekonkrēts jēdziens, kas arī rada vienu no novērtēšanas problēmām. Pirmkārt, profesionālajā literatūrā pastāv daudz atšķirīgu cilvēku resursu vadīšanas definīciju, un, otrkārt, pastāv neskaidrība par cilvēku resursu vadīšanu veidojošām komponentēm.

Vispārējā definīcija par to, kas ir cilvēku resursu vadīšana, piemēram, ir šāda: „Cilvēku resursu vadīšana ir stratēģiska un saskaņota pieeja organizācijas visvērtīgāko aktīvu – tajā strādājošo cilvēku - vadīšanai, kuri individuāli vai kolektīvi strādā biznesa mērķu sasniegšanas labā”. [2] Zināmu skaidrību par cilvēku resursu vadīšanas jēdzienu kā novērtēšanas

objektu ievieš Dž. Arturs un T. Bojles (*Jeffrey B. Arthur, Trish Boyles*), kuri pārstāv sistēmpieceju. Viņi seko pētnieku atziņām, ka, lai radītu sarežģītākus teorētiskos modeļus, piemēram, par cilvēku resursu vadīšanas saistību un organizācijas darbības rezultātiem, jāpievērš uzmanība konceptuālajiem un empīriskajiem jautājumiem. Pirmais solis ir tikt skaidrībā ar jēdzienu definīcijām. Konkrēti, Dž. Arturs un T. Bojles noteikuši organizācijas cilvēku resursu vadīšanas sistēmas komponentes – tās ir piecas:

- 1) cilvēku resursu vadīšanas principi (deklarētās vērtības, pārliecības un normas attiecībā uz to, kas virza nodarbināto darbību un to, kā jābūt izvietotiem organizācijas resursiem un apbalvojumiem);
- 2) cilvēku resursu vadīšanas politika (organizācijas mērķi vai uzdevumi cilvēku resursu vadīšanai);
- 3) cilvēku resursu vadīšanas programmas (organizācijā izmantojamo oficiālo cilvēku resursu vadīšanas aktivitāšu kopums);
- 4) cilvēku resursu vadīšanas prakse (tas, kā zemāka ranga vadītāji un ierindas darbinieki izpilda un piedzīvo organizācijas cilvēku resursu vadīšanas programmas);
- 5) cilvēku resursu vadīšanas klimats (tas, kā darbinieki uztver un interpretē organizācijas cilvēku resursu vadīšanas principus, politiku un programmas). [3]

Kā vēl paskaidro Dž. Arturs un T. Bojles, katras norādītās cilvēku resursu vadīšanas sistēmas komponentes novērtēšanā ir nepieciešama sava, atšķirīga, metodoloģija.

Attiecībā uz novērtēšanas priekšmetu – „cilvēku resursu vadīšanas efektivitāte” – pastāv vēl vairāk diskusiju. Pats termins „efektivitāte” angļu-amerikāņu un latviešu terminoloģijā tiek atšķirīgi izmantots. Saskaņā ar angļu-amerikāņu terminoloģiju „*effectiveness*” ir rādītājs, kas parāda pakāpi, kādā ir sasniegts mērķis vai sagaidāmais efekts. [4] Šis rādītājs neiekļauj to, kā tiek izmantoti resursi vajadzīgā efekta panākšanai – šim aspektam izmanto citu rādītāju, kuru apzīmē kā „*efficiency*” [5]. Tulkojot šos terminus latviešu valodā, „*effectiveness*” precīzāk atbilstu kā „rezultatīvitate”, bet „*efficiency*” kā „ekonomiskums”, kaut gan tas ir ļoti tuvu arī „produktivitātes” jēdzienam.

Tā kā angļu-amerikāņu zinātniskajos avotos galvenokārt tiek analizēta cilvēku resursu vadīšanas „*effectiveness*”, tad daudz diskusiju ir par to, kāds ir cilvēku resursu vadīšanas galvenais mērķis, tās misija organizācijā, pret ko arī var noteikt tās efektivitāti. Pastāvot vairākiem viedokļiem par cilvēku resursu vadīšanas nozīmi, turpinās arī daudz diskusiju par cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas metodoloģiju, t.sk. par pielietojamiem empīriskajiem rādītājiem. Piemēram, M. Huselids, S. Džeksons un R. Šulers (*M. A. Huselid, S. E. Jackson, R. S. Schuler*) cilvēku resursu vadīšanas efektivitāti definē kā augstas kvalitātes stratēģisko un tradicionālo cilvēku resursu vadīšanas aktivitāšu nodrošināšanu [6]. Saskaņā ar viņu teoriju atsevišķi jāvērtē divu veidu efektivitāte - stratēģiskā un „tehniskā” cilvēku resursu vadīšana, turklāt stratēģiskā efektivitāte jāvērtē pēc tā, cik organizācijas vadība ir apmierināta ar cilvēku

resursu vadīšanas atbalstu biznesa vajadzībām, t.sk. komandas darbam, komunikācijai, personāla iesaistīšanās, darba kvalitātei un talantu attīstībai, bet „tehniskā” efektivitāte – cik organizācijas vadība ir apmierināta, kā tiek veikta personāla meklēšana, atlase, apmācība, darba novērtēšana, darba samaksas administrēšana un citas personāla vadīšanas tradicionālās funkcijas. B. Elligs (*B. Ellig*) apgalvo, ka, lai būtu optimāli efektīva, cilvēku resursu vadīšanai jābūt gan personāla advokātam, gan biznesa partnerim, tāpēc cilvēku resursu vadīšanas efektivitāti jānovērtē pēc diviem vispārējiem kritērijiem: viens kritērijs par mērķu sasniegšanu organizācijas misijas atbalstīšanā, un otrs kritērijs par mērķu sasniegšanu personāla atbalstīšanā. [7]

Pieturoties latviešu terminoloģijai, saskaņā ar kuru efektivitāte ir „rādītājs, ar kura palīdzību mēra pakāpi, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamu rezultātu (izpilda savas funkcijas) salīdzinājumā ar resursu patēriņu” [8], cilvēku resursu vadīšanas efektivitāti var definēt, kā 1) izvirzīto mērķu sasniegšanu attiecībā uz cilvēku resursiem, kas 2) atbalsta organizācijas mērķu sasniegšanu, ar 3) optimālu resursu patēriņu. Cilvēku resursu vadīšanas efektivitātē svarīga ne tikai konkrētu mērķu sasniegšana, piemēram, kā augsta darba izpildes līmeņa nodrošināšana, bet arī šo mērķu formulējums – vai tas tiešām veicinās organizācijas lietīško mērķu izpildi? Pareizu mērķu izvirzīšana daļēji jau nodrošina optimālu resursu patēriņu: laika, naudas, cilvēku un citi resursi būs virzīti pareizā virzienā. Taču pilnīgas efektivitātes nodrošināšanai jāapsver resursu potenciāls un to izmantošanas sekas. Piemēram, augstu darba izpildes līmeni efektīvāk būtu sasniegt, balstoties uz kompetentākajiem darbiniekiem un maksājot viņiem vairāk, nekā paturot lielāku un dažādu pēc profesionālās sagatavotības personālu, maksājot visiem gandrīz vienādi. Tātad cilvēku resursu vadīšanas efektivitāte ir apkopojošs rādītājs – vairāku rādītāju kopums – kas parāda cilvēku resursu vadīšanas ekonomisko un sociālo ieguldījumu organizācijas mērķu sasniegšanā.

III. CILVĒKU RESURSU VADĪŠANAS IETEKME UZ ORGANIZĀCIJU DARBĪBAS RĀDĪTĀJIEM: ĀRZEMJU UN PAŠMĀJU PĒTĪJUMU APSKATS

Ārzemju pētījumi par cilvēku resursu vadīšanas ietekmi uz organizāciju darbības rādītājiem sniedz pretrunīgus rezultātus. No vienas puses ir vairāki empīriskie pētījumi, kuri pierāda būtisku sakarību starp cilvēku resursu vadīšanu un organizācijas darbību. Tā, pētījumi, kuros bija noskaidrota cilvēku resursu vadīšanas kā veselas sistēmas efektivitātes sakarība ar organizācijas darbības rezultātiem, apstiprina, ka efektīva cilvēku resursu vadīšana ir saistīta ar pozitīviem organizācijas darbības rādītājiem kā organizācijas akciju vērtība, ienesīguma līmenis, tirgus daļa, pārdēvumu apjoma pieaugums, klientu apmierinātība, produkta kvalitāte, jaunievedumu līmenis, darba produktivitāte, personāla mainība. [9, 10, 11] Citos pētījumos, kur uzmanība fokusēta uz funkcionālo struktūrvienību, piemēram, kā „Personāla departaments”, vai uz konkrētu cilvēku resursu vadīšanas funkciju lomas izpēti organizācijas darbības rezultātos, arī

pierādās sakarība starp šo funkcionālo struktūrvienību efektīvu darbību vai efektīvu konkrētu cilvēku resursu vadīšanas funkciju izpildi un pozitīviem organizācijas darbības rezultātiem. Piemēram, ir apstiprināta pozitīvās sakarības esamība starp cilvēku resursu atlasī, apmācību un izvietojumu, no vienas puses, un inovāciju potenciālu uzņēmuma ilgtermiņīgā priekšrocību nodrošināšanai, no otras puses [12].

Tomēr ir arī citi pētījumi, kuros nepierādās organizāciju darbības rādītāju cieša sakarība ar cilvēku resursu vadīšanu, bet pierādās būtiska sakarība tieši ar organizācijas personāla prasmēm, attieksmi un uzvedību [13, 14]. Šo pētījumu autori uzsver, ka tādējādi cilvēku resursu vadīšanai ir netieša ietekme uz organizācijas sasniegumiem caur paša personāla kvalitāti, kā arī saskaņā ar situatīvo pieeju cilvēku resursu vadīšanas ietekmi jāvērtē vēl citu faktoru kontekstā. Piemēram, bieži vien pie tādiem faktoriem attiecina organizācijas lielumu, darbības ilgumu, kapitālietilpību, darbības nozari, vadības stilu, organizācijas kultūru.

Pētījumos cilvēku resursu vadīšanas jomā par Latvijas organizācijām apstiprinās cilvēku resursu vadīšanas aktivitāšu ietekme uz organizācijas rezultātiem un procesiem: organizāciju vadītāji un personāla vadīšanas speciālisti norāda, ka organizācijas biznesa rezultātus veicināja godīga vadības rīcība nepopulāru lēmumu pieņemšanā, regulāra vadības komunikācija ar darbiniekiem, sasniedzamie mērķi, saprātīgas izmaiņas atalgojuma sistēmā, tas, ka „nav šantāžas”, pastāv labi izveidota nemateriālās motivēšanas sistēma [15], citā gadījumā organizāciju darbinieki piekrīt, ka darba vietā ieviestie darba drošības un elastības risinājumi vienlīdz izdevīgi organizācijai un darbiniekam, tie sekmējuši izmaksu samazināšanu, resursu efektīvāku izmantošanu, pārmaiņu savlaicīgu ieviešanu, darba rādītāju vadības procesu strukturēšanu, darbinieku izpratnes par kopīgajiem organizācijas mērķiem paaugstināšanu, efektīvāku darba samaksas sistēmas pielietošanu, darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšanu, komunikācijas ar darbiniekiem uzlabošanu, darbinieku prasmju un spēju pielietošanu, darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu, darbinieku motivācijas un lojalitātes organizācijai paaugstināšanu u.c.[16]. Ņemot vērā, ka līdz šim pieejamie pašmāju zinātniskie pētījumi nav tieši vērtēti organizācijas darbības rezultātu un cilvēku resursu vadīšanas kopsakarību izpētei, jāatzīmē, kā arī šiem pētījumiem piemīt tādi paši trūkumi datu iegūšanā, kas vairākiem ārzemju pētījumiem – organizācijas darbības un cilvēku resursu vadīšanas novērtējums balstās uz respondentu viedokļiem, kuri turklāt netiek salīdzināti ar citiem rādītājiem objektivitātes labad, kā arī nav noskaidroti dati par cilvēku resursu vadīšanu pirms izmaiņām organizācijas darbības rādītājos.

Pie visām organizācijas darbības un cilvēku resursu vadīšanas kopsakarību izpētes metodoloģiskajām diskusijām loģiskākā ir situatīvā pieeja, saskaņā ar kuru cilvēku resursu vadīšanai ir pastarpināta ietekme uz organizācijas darbības rezultātiem un procesiem, kas neizslēdz, bet pierāda cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanas nepieciešamību. Turklāt pēc Eiropas, t.sk. Latvijas, organizāciju cilvēku resursu vadīšanas

attīstības virzienu un personāla vadīšanas speciālistu lomas izmaiņu prognozēm palielinās personāla vadīšanas speciālistu kā stratēģiskā partnera nozīme [17, 18], organizāciju vadība no personāla vadīšanas speciālistiem sagaida, ka viņiem būs biznesa izpratne un viņi vērtēs savu darbību, izmantojot arī finanšu rādītājus [17].

IV. CILVĒKU RESURSU VADĪŠANAS EFEKTIVITĀTES NOVĒRTĒŠANAS PROBLĒMAS

Literatūras apskata rezultātā tika noskaidrots, ka galvenās problēmas, kas saistītas ar cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanu, ir šādas:

- 1) dažāda izpratne par to, kas ir „cilvēku resursu vadīšanas efektivitāte” un tās rādītājiem - piemēram, 2002. gadā Deivs Ulričs (*Dave Ulrich*) cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanā izšķīra akcionāru pieeju, lietderīguma pieeju un attiecību pieeju [19], bet jau 2005.gadā Pauls Boselais (*Paul Boselie*) ar kolēģiem, analizējot 1994.-2003. gada pētījumus par cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanu, konstatē, ka tie balstās uz vienu no trijām galvenajām pieejām – situatīvo, uz resursu balstītu vai uz „AMO” teoriju, t.i., Prasmju-Motivācijas-Iespēju teoriju [20];
- 2) cilvēku resursu vadīšanas mērķi var būt nesavienojami – cenšoties atbalstīt organizācijas biznesu, var tikt „upurētas” darbinieku intereses, kas var negatīvi ietekmēt cilvēku resursu vadīšanas sociālos un psiholoģiskos rādītājus, kā arī iespējams, ekonomiskos rādītājus personāla demotivācijas rezultātā;
- 3) sarežģīti precīzi izmērīt cilvēku resursu vadīšanas aktivitāšu, projektu u.tml. ekonomisko atdevi, galvenokārt tāpēc, ka gala rezultātus – peļņa, darba produktivitāte, personāla mainība u.c. – ietekmē vēl citi iekšējie un ārējie faktori;
- 4) organizācijas vadības un cilvēku resursu vadīšanas speciālistu pretestība novērtēšanai – organizācijas vadība riskē būt „atmaskota” nepienācīgā attieksmē pret savu personālu, bet personāla vadīšanas speciālistiem var būt bailes „nepatīkt” organizācijas vadībai, kas liks viņiem izdabāt tai, piemēram, ignorējot „sāpīgos”, bet aktuālos jautājumus;
- 5) cilvēku resursu vadīšanas speciālistu, lineāro vadītāju un citu amatpersonu vai struktūrvienību kopīgā atbildība par cilvēku resursu vadīšanu – sanāk, ka, vērtējot cilvēku resursu vadīšanas gala rezultātus, tos nevar attiecināt tikai uz vienu atbildīgo amatpersonu vai struktūrvienību. [3, 19-24]

Latvijā cilvēku resursu vai personāla vadīšanas novērtēšanas teorija nav sevišķi attīstīta, tomēr pozitīvi ir tas, ka praktiķu pieprasījums pēc konkrētām metodēm un rādītājiem veicina attiecīgus pētījumus un praktiskos izmēģinājumus. Izskatot pašmāju mūsdienu mācību grāmatas un rakstus par cilvēku resursu vadīšanu, kur iet runa arī par cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanu, jāatzīmē, ka tajos dominē ASV un Rietumeiropas teorētiku atziņas. [25, 26, 27]

Tas ir lietderīgi, jo tādā veidā tiek apzināta vērtīga pieredze šajā jomā, tomēr līdz šim nav patiesi atzīts tas fakts, ka latviešu un angļu-amerikāņu terminoloģijā „efektivitātei” ir atšķirīga jēga. [4, 8]

Kas attiecas uz cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanas praksi Latvijas organizācijās, tad bez Ievadā minētajiem šķēršļiem atklājas vēl citas problēmas. Analizējot, vai Latvijas organizācijās veic cilvēku resursu vadīšanu kopumā vai kādas atsevišķas to aktivitātes, var saskarties ar pretrunīgiem pētījumu datiem. Līgas Peisenieces 2009. gada pētījumā izrādās, ka 88% aptaujāto organizāciju veic personāla vadīšanas novērtēšanu, pārējās organizācijas (12%), kurās neveic tādu novērtēšanu, attiecas lielākoties pie mikro- un mazā uzņēmumu tipa. [1] Šī paša gada citā pētījumā, ko veikusi Latvijas Biznesa konsultantu asociācija sadarbībā (LBKA) ar Latvijas Personāla vadīšanas asociāciju (LPVA), personāla vadīšanas efektivitātes novērtēšanu neveic 25% aptaujāto organizāciju, kur vairāk kā puse ir vidējā lieluma uzņēmumi. [15] Atkārtotajā pētījumā 2010.gadā, kurā tika iztaujāts tikai par personāla attīstības, personāla novērtēšanas un iekšējās komunikācijas novērtēšanu, turklāt iepriekš nenoskaidrojot, vai šīs aktivitātes un konkrēti kādas tiek izmantotas, visoptimistiskākais fakts bija, ka tikai 12% aptaujāto organizāciju neveic darba izpildes vērtēšanu, citu attiecīgu aktivitāšu veidu efektivitātes vērtēšanas biežums bija vēl retāks. Šis pētījums parādīja arī to, ka personāla attīstības, personāla novērtēšanas un iekšējās komunikācijas novērtēšana biežāk nenotiek organizācijās, kurās nav atsevišķas personāla vadīšanas struktūrvienības vai sava personāla vadīšanas speciālista. [18] Un beidzot 2010. gada Lauras Kalniņas pētījumā par darba elastības un drošības risinājumiem Latvijas organizācijās uzrādās, ka tikai 28 % organizācijās tiek mēriti ieguvumi no darba attiecību līgumiskie, darba laika, darba organizācijas, darba samaksas, darbinieku darba un personīgās dzīves apvienošanas risinājumu pielietošanas. [16]. Par Latvijas organizācijās pielietojamām personāla vadīšanas novērtēšanas metodēm konkrētāku informāciju sniedz Līgas Peisenieces pētījums, kurā konstatēts, ka visbiežāk tiek izmantoti noteikti personāla vadīšanas rādītāji (80% aptaujātajās organizācijās) un darbinieku apmierinātības pētījumi (56%), turklāt no personāla vadīšanas rādītājiem vispopulārākais ir personāla mainības rādītājs (72% vidējās un 71% lielajās organizācijās) un apmācību izmaksu rādītājs uz vienu strādājošo (attiecīgi 57% un 47%), salīdzinoši maz ir organizāciju, kurās nosaka personāla vadīšanas procesu atdevi no ieguldījumiem (8% aptaujātajās organizācijās) un organizāciju, kurās veic kompleksu personāla vadīšanas novērtēšanu ar vairāku metožu un rādītāju palīdzību. [1] Apkopojot pašmāju pētījumu rezultātus, var secināt sekojošo:

- 1) pastāv nesakrītība starp personāla vadīšanas speciālistu kā stratēģiskā partnera lomas pieaugošu nozīmi un personāla vadīšanas novērtēšanas zemo kvalitāti;
- 2) vairākos gadījumos organizācijās, kurās vērtē personāla vadīšanu, tiek izmantotas tādas metodes un rādītāji, kas nav pietiekoši, lai iegūtu objektīvu

informāciju personāla vadīšanas procesu pilnveidošanai organizācijas mērķu realizācijai;

- 3) ļoti maz personāla vadīšanas vai tās atsevišķu aktivitāšu novērtēšanā tiek izmantoti ekonomiskie rādītāji.

Tā kā viens no būtiskajiem cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanu kavējošajiem faktoriem Latvijas organizācijās tiek atzīmēts organizācijas vadības atbalsta trūkums, tad, ja vadības attieksme būtu vairāk atbalstoša, tas veicinātu arī cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanu, piemēram, padarot šādu novērtēšanu kā personāla vadīšanas speciālistu pienākumu, ieviešot nepieciešamo datu bāzi, paplašinot pieeju šiem datiem, reāli izmantojot šādas novērtēšanas rezultātus u.c. Līdz ar vadības atbalsta trūkumu visdrīzāk pastāv arī attiecīgu teorētisko un praktisko zināšanu trūkums kā organizācijas vadībai, tā arī personāla vadīšanas speciālistiem cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanas jomā.

V. CILVĒKU RESURSU VADĪŠANAS NOVĒRTĒŠANAS PRINCIPI

Apkopojot atziņas par cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas problemātiku, tiek izvirzīti šādi svarīgi principi:

- 1) jābalstās ne tikai uz cilvēku resursu vadīšanas struktūrvienību vai attiecīgo speciālistu darbības novērtēšanu, bet jāaptver arī organizācijas augstākās vadības un lineāro vadītāju atbalsts;
- 2) jānosaka prioritātes: cilvēku resursu vadīšanas funkcijām un to novērtēšanas rādītājiem atsevišķi jāpiešķir svarīguma līmenis atkarībā no to ietekmes uz organizācijas mērķiem;
- 3) jāatšķir cilvēku resursu vadīšanas sistēmas komponentes un to novērtēšanā jāpielieto atbilstoša metodoloģija;
- 4) jāievieš tādi novērtēšanas rādītāji, kas parādītu konkrēti, cik daudz cilvēku resursu vadīšanas plāni vai programmas uzlabo organizācijas darbības rādītājus (peļņu, darba produktivitāti, klientu apmierinātības līmenis u.c.).

VI. CILVĒKU RESURSU VADĪŠANAS EFEKTIVITĀTES NOVĒRTĒŠANAS RĀDĪTĀJI

Lai novērtētu cilvēku resursu vadīšanas efektivitāti, var izmantot tādu rādītāju sistēmu, kurā rādītāji sākotnēji ir sadalīti divos blokos: 1. bloks - vispārējie rādītāji, lai novērtētu kopējo situāciju cilvēku resursu vadīšanā organizācijā un 2. bloks - konkrētie rādītāji, lai novērtētu atsevišķu cilvēku resursu vadīšanas funkciju realizāciju.

Attiecībā uz pirmā bloka rādītājiem, tad tie ir dalāmi divās rādītāju grupās: 1. grupa – rādītāji, kas atspoguļo cilvēku resursu vadīšanas stratēģisko līmeni (organizācijas darbības efektivitātes galveno rādītāju sasniegšanas līmenis), un 2. grupa – rādītāji, kas atspoguļo cilvēku resursu vadīšanas taktisko un operatīvo līmeni (personāla darba produktivitātes un kvalitātes līmenis; likumdošanas prasību ievērošana; personāla apmierinātības līmenis ar darbu; darba kavējumu biežums un prombūtnes līmenis; personāla mainības līmenis;

darba konfliktu biežums un iemesli; personāla sūdzību biežums un raksturs; darba traumatisma un profesionālās saslimstības līmenis).

Organizācijas darbības efektivitātes galveno rādītāju sasniegšanas līmenis

Katrai organizācijai tās darbības efektivitātes galveno rādītāju saraksts atšķirsies. To skaitā noteikti būs konkrētie finanšu-ekonomiskie rādītāji. Šīs grupas rādītājus var attiecināt uz tā saucamajiem „attāliem” cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanas rādītājiem [21] – cilvēku resursu vadīšanas ietekme uz šiem rādītājiem savijas vēl ar citu, dažreiz pat spēcīgāku, faktoru ietekmi, piemēram, kā izmaiņas likumdošanā, iedzīvotāju pirktspējā, konkurentu darbībā u.tml.

Personāla darba produktivitātes un kvalitātes līmenis

Lai novērtētu darba produktivitāti, tad visbiežāk nosaka, cik uz vienu darbinieku vai vienu nostrādāto stundu pienākas izpildītā darba apjoma. Koncentrēšanās tikai uz darba apjomu var nelabvēlīgi ietekmēt darba kvalitāti. Tāpēc kopā ar darba produktivitātes līmeņa novērtēšanu, jāvērtē arī darba kvalitātes līmenis – izpildītā darba atbilstību kvalitātes standartiem.

Likumdošanas prasību ievērošana

Cilvēku resursu vadīšanu jāvērtē arī pēc tās atbilstības normatīvajiem aktiem, kas regulē darba tiesiskās attiecības organizācijā (Darba likums, Darba aizsardzības likums u.c.). Kvantitatīvi to var izmērīt pēc pamatotu pretenziju skaita no valsts institūcijām – Valsts darba inspekcijas, Valsts ieņēmumu dienesta u.c. – un no pašiem darbiniekiem. Pilnīgāku priekšstatu par likumdošanas prasību ievērošanu sniedz iekšējā kontrole.

Personāla apmierinātības līmenis ar darbu

Personāla apmierinātības līmenis ar darbu raksturo darba dzīves kvalitāti, t.i., vispārējo darba apstākļu līmeni konkrētajā organizācijā. Vienlaikus tas raksturo, cik lielā mērā organizācijas vadība rūpējās par personāla noturēšanu un motivēšanu, kā arī raksturo ar personālu saistīto plānu vai programmu izdošanos. Apmierinātības līmenis ar darbu veidojās no tā, kā darbinieki novērtē viņiem svarīgus darba aspektus – darba samaksu, darba saturu, izaugsmes iespējas, attiecības ar kolēģiem, vadības stilu, darba fiziskos apstākļus u.c. Personāla apmierinātības līmeni ar darbu novērtē ar subjektīviem un ar objektīviem rādītājiem. Subjektīvie rādītāji ir pašu darbinieku vērtējums par savu darbu, kuru iegūst darbinieku aptaujas rezultātā. Šie subjektīvie rādītāji ļauj tieši noteikt apmierinātības līmeni ar darbu. Kā objektīvos rādītājus šeit var izmantot apkopotos datus par atbrīvoto darbinieku skaitu, kas aizgājuši prom, jo bijuši neapmierināti ar darbu (darba samaksu, izaugsmes iespējām u.c.). Daļēji personāla apmierinātības līmeni ar darbu var novērtēt arī pēc darba kavējumu līmeņa: ar darbu neapmierināts darbinieks vairāk kavē darbu. Bieži vien ar objektīvo rādītāju palīdzību var tikai netieši, neprecīzi novērtēt apmierinātību ar darbu. Tas

izskaidrojams ar to, ka personāla mainībai, darba kavējumiem u.tml. var būt arī citi iemesli.

Darba kavējumu biežums un prombūtnes līmenis

Darba kavējumu rādītājs noder darba disciplīnas stāvokļa organizācijā analīzei. Vairāk par darba laika zudumiem norāda personāla prombūtnes līmenis, kas ļauj noteikt, cik liela daļa no plānotā darba laika ir zaudēta sakarā ar darbinieku prombūtni.

Personāla mainības līmenis

Pastāv vairāki veidi, kā šo rādītāju aprēķina. Bet lai šo rādītāju varētu izmantot negatīvo tendenču atklāšanai personāla vadīšanā, tad to jāaprēķina, ņemot vērā nevis visu no darba atbrīvoto darbinieku skaitu pārskata periodā, bet tikai tos, kas atbrīvoti „sliktu” iemeslu dēļ – darba disciplīnas pārkāpumu, profesionālās nepiemērotības, neapmierinātības ar darbu dēļ u.tml.

Darba konfliktu biežums un iemesli

Darba konfliktu biežums raksturo psiholoģisko klimatu organizācijā vai konkrētā kolektīvā. Parasti ikdienu pilna ar konfliktsituācijām. Negatīvi ir tas, ja šīs konfliktsituācijas pāraug reālā konfliktā un arī nav mēģinājumu šādas konfliktsituācijas novērst.

Personāla sūdzību biežums un raksturs

Personāla sūdzības, ja tās ir pamatotas, ir signāls, ka kaut kas nav kārtībā, un uz to jāreaģē. Jācenšas panākt, lai sūdzības tiktu taisnīgi izskatītas, risinātas un neatkārtotas. Informācija par personāla sūdzībām ļauj novērtēt arī likumdošanas prasību ievērošanu darbā, darbinieku apmierinātību ar darbu, darba konfliktu esamību.

Darba traumatisma un profesionālās saslimstības līmenis

Darba traumatisma un profesionālās saslimstības līmenis norāda uz darba drošības un personāla veselības aprūpes stāvokli organizācijā. It īpaši šis rādītājs ir svarīgs attiecībā uz darba vietām, kur pastāv vidējs vai augsts risks iegūt darba traumu vai slimību.

Augstāk norādītos otrās grupas rādītājus var attiecināt uz „tuvjiem” cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanas rādītājiem [21] – cilvēku resursu vadīšanas ietekme uz šiem rādītājiem bieži vien ir noteicošā. Jāatzīmē, ka gan pirmās, gan otrās grupas rādītāji ir universālie rādītāji – tos var izmantot dažāda veida organizācijām – gan sabiedriskā un privātā sektora, gan pakalpojumu un ražošanas, gan mazām, vidējām un lielām organizācijām.

Cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas otrā bloka rādītāji arī sadalīti divās grupās: 1. grupa – rādītāji, kas raksturo cilvēku resursu vadīšanas vairāku funkciju nodrošināšanas līmeni, un 2. grupa – rādītāji, kas raksturo atsevišķu cilvēku resursu vadīšanas funkciju realizācijas līmeni. Katras rādītāju grupas ietvaros ir izveidotas vēl rādītāju apakšgrupas, kuras norāda uz galvenajiem novērtēšanas virzieniem. Pirmās grupas rādītāju saraksts ir dots 1.tabulā.

I. TABULA

CILVĒKU RESURSU VADĪŠANAS FUNKCIJU NODROŠINĀŠANAS RĀDĪTĀJI

Rādītāju grupas nosaukums	Rādītāju nosaukums
Cilvēku resursu vadīšanas struktūrvienību (CRS) darba organizācija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRS uzdevumu un atbildības atbilstība organizācijas mērķiem ▪ CRS uzdevumu un atbildības precizitāte CRS darbinieku vidū ▪ CRS administratīvo un funkcionālo saikņu precizitāte un operativitāte ▪ CRS funkciju/ procedūru vienkāršība ▪ CRS un tās darbinieku pilnvaru/tiesību atbilstība saviem pienākumiem/uzdevumiem ▪ CRS nodrošinājums ar nepieciešamiem darba līdzekļiem un apstākļiem ▪ CRS nodrošinājums ar nepieciešamo darbinieku skaitu un kvalifikāciju ▪ CRS darbinieku noslogotības līmenis ▪ CRS darbinieku darba novērtēšanas stimulējošā ietekme ▪ Organizācijas vadības atbalsts CRS
CRS budžets	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRS budžeta apjoms, tā īpatsvars organizācijas izmaksās ▪ CRS budžets uz vienu organizācijas darbinieku ▪ CRS budžets uz vienu CRS darbinieku ▪ CRS budžeta struktūra ▪ CRS budžeta dinamika ▪ CRS iekļaušanās savā budžetā, izmaksu ekonomija
CRS personāla kvalifikācija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRS darbinieku kvalifikācijas līmenis ▪ CRS darbinieku kvalifikācijas atbilstība pienākumiem/darba uzdevumiem ▪ Pielietojamo darba metožu atbilstība darba mērķu izpildei un šo metožu sarežģītības līmenis ▪ CRS darbinieku izstrādājamo dokumentu, sniegtās informācijas un padomu kvalitāte ▪ CRS citu darbību kvalitāte
CRS personāla darba stils	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRS darbinieku darba kvalitāte ▪ Darba uzdevumu izpildes termiņu ievērošana ▪ Patstāvība darbā ▪ Pielietojamo darba metožu efektivitāte ▪ Rūpes par darba uzlabošanu ▪ Darba disciplīnas ievērošana ▪ Darba devēju un darba ņēmēju interešu pārstāvēšana
CRS personāla sadarbība ar pārējo organizācijas personālu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRS un citu organizācijas struktūrvienību sadarbības līmenis ▪ Personāla informētība par nozīmīgām lietām, kas saistītas ar personāla un arī organizācijas jautājumiem ▪ CRS darbinieku atsaucīgums/reaģēšanas ātrums un savlaicīgums uz vadības un cita personāla pieprasījumiem ▪ Konfliktsituāciju risināšanas kvalitāte

Cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas otrā bloka otrās grupas rādītāji attiecas uz atsevišķu cilvēku resursu vadīšanas funkciju izpildes līmeni, tādām kā personāla lietvedība un statistika, personāla plānošana, meklēšana un atlase, personāla ievadīšana darbā, personāla apmācība, attīstība un karjeras plānošana, personāla novērtēšana, darba samaksas organizācija vai materiālā motivēšana, darba drošība un veselība u.c. Katras cilvēku resursu vadīšanas funkcijas novērtēšanai ir izvirzīta atsevišķa rādītāju sistēma. Šī raksta ietvaros turpmāk tiks piedāvāta rādītāju sistēma par personāla lietvedību un statistiku, un par personāla apmācību.

Personāla lietvedības un statistikas novērtēšanas rādītāji:

- 1) kārtība dokumentu reģistrēšanā, uzskaitē un glabāšanā;
- 2) dokumentu sastāva atbilstība normatīviem aktiem;
- 3) virsnormatīvo dokumentu/datu esamība;
- 4) dokumentu izstrādāšanas un noformēšanas kvalitāte;
- 5) dokumentu satura precizitāte;
- 6) dokumentu pieejamība;
- 7) dokumentu/informācijas nodošanas savlaicīgums;
- 8) dokumentu izpildes kontroles sistemātiskums;

9) personāla datu uzskaites formas ērtums;

10) personāla datu analīzes informatīvums.

Personāla apmācības novērtēšanas rādītāji:

- 1) darbinieku profesionālās kvalifikācijas atbilstība darba prasībām;
- 2) darbinieku profesionālās kvalifikācijas atbilstība organizācijas nākotnes vajadzībām;
- 3) personāla apmācības sistēmas formalizācijas pakāpe;
- 4) nepieciešamās apmācības organizēšanas biežums;
- 5) apmācīto darbinieku īpatsvars darbinieku kopskaitā;
- 6) apgūstamo zināšanu un prasmju, t.i., apmācības satura apjoms un precizitāte;
- 7) apgūstamo zināšanu un prasmju pielietojums darbā;
- 8) zināšanu, prasmju un iemaņu apgūšanas līmenis;
- 9) apmācāmo darbinieku apmierinātības līmenis ar apmācībām;
- 10) darba produktivitātes un/vai kvalitātes paaugstināšanas līmenis pēc apmācībām;
- 11) ekonomiskāko personāla apmācības un attīstības iespēju izmantošana;
- 12) kopējās apmācības izmaksas;

- 13) apmācības izmaksu īpatsvars darbaspēka izmaksās;
- 14) vidējās apmācības izmaksas uz vienu apmācāmo darbinieku;
- 15) apmācības stundas izmaksas uz vienu apmācāmo darbinieku;
- 16) apmācības programmas efekts;
- 17) darbinieku skaita relatīvā ekonomija, paaugstinoties darba produktivitātei darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas rezultātā;

- 18) gada ekonomija no nosacīti pastāvīgo izmaksu samazināšanās, paaugstinoties darba produktivitātei darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas rezultātā;
- 19) gada ekonomiskais efekts no darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanas.

Piedāvātā cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas sistēma ļauj novērtēt visas cilvēku resursu vadīšanas sistēmas komponentes, kuras aprakstīja Dž. Arturs un T. Bojles (sk. 2. tabulu).

2.TABULA

CILVĒKU RESURSU VADĪŠANAS EFEKTIVITĀTES NOVĒRTĒŠANAS RĀDĪTĀJU SAISTĪBA AR CILVĒKU RESURSU VADĪŠANAS SISTĒMAS KOMPONENTĒM

Cilvēku resursu vadīšanas sistēmas komponente	Cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas rādītāji
Cilvēku resursu vadīšanas principi	2.bloka 1.grupas rādītāji, piemēram, kāds ir organizācijas vadības atbalsts cilvēku resursu vadīšanas struktūrvienībām, kāda ir cilvēku resursu vadīšanas budžeta struktūra
Cilvēku resursu vadīšanas politika	1.bloka 2.grupas rādītāji – kādi ir organizācijas mērķi attiecībā uz darba produktivitātes un kvalitātes līmeni, personāla mainības līmeni, personāla apmierinātības līmeni ar darbu u.c. 2.bloka 1.grupas rādītāji, piemēram, kādi ir cilvēku resursu vadīšanas struktūrvienību uzdevumi un kā tie atbilst organizācijas mērķiem
Cilvēku resursu vadīšanas programmas	2.bloka 2. grupas rādītāji, kuri raksturo attiecīgo cilvēku resursu vadīšanas funkciju – personāla meklēšanas, atlases, apmācības, novērtēšanas u.c. – formalizācijas pakāpi, piemēram, vai pastāv speciāla jauno darbinieku apmācības programma
Cilvēku resursu vadīšanas prakse	1.bloka abu grupu rādītāju izpildes līmenis 2.bloka abu grupu rādītāji, kuri raksturo izvirzīto mērķu izpildi
Cilvēku resursu vadīšanas klimats	2.bloka abu grupu rādītāji, kuri raksturo, cik darbinieki ir apmierināti ar cilvēku resursu vadīšanas struktūrvienību darba stilu un organizācijā esošajām cilvēku resursu vadīšanas programmām

Izveidojot organizācijas cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas sistēmu:

1. iepriekš jānosaka šīs novērtēšanas sistēmas vispārējā nozīme vai pielietojums organizācijas darbības vadīšanā – principā, šī novērtēšana ir nepieciešama, lai plānotu un kontrolētu cilvēku resursu izmantošanu organizācijas mērķu sasniegšanai, t.sk. lai identificētu iespējas efektīvākai cilvēku resursu izmantošanai;
2. jānosaka atbildīgos par šīs sistēmas izstrādāšanu, ieviešanu un uzturēšanu – piemēram, tas var būt personāla vadītājs vai Personāla departamenta vadītājs;
3. jāizstrādā novērtēšanas sistēmas izstrādāšanas, ieviešanas un uzturēšanas plāns ar norādēm uz konkrētiem uzdevumiem, rezultātiem, izpildītājiem, termiņiem, budžetu – svarīgi, lai šī plāna apstiprināšanā un realizēšanā būtu organizācijas vadības atbalsts, it īpaši nepieciešamo rīkojumu izdošanā un atbildīgo amatpersonu pilnvaru piešķiršanā;
4. realizējot augstākminētos plānus, jākontrolē to izpilde un nepieciešamības gadījumā jāievieš korekcijas.

Cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas sistēmas izstrādāšanas ietvaros jānānā pie konkrētu rādītāju saraksta. Šo rādītāju sarakstu jānānā veidot no organizācijas stratēģisko mērķu un to sasniegšanas rādītāju izpētes. Organizācijas stratēģiskie mērķi un to sasniegšanas rādītāji veidos cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas sistēmas rādītāju 1.bloku: 1.grupā jāiekļauj „attālie” no cilvēku resursiem rādītāji, piemēram, tirā peļņa, tirgus daļa, kopējā rentabilitāte u.tml., bet 2.grupā jāiekļauj cilvēku

resursiem „tuvie” mērķi un rādītāji, kā, piemēram, darba produktivitāte, klientu apmierinātība ar personāla darbu, personāla mainība u.tml. Ja organizācijas stratēģiskajos rādītājos nav uz cilvēku resursiem orientēto rādītāju, tad tādi ir jāizvirza, jo tie norādīs uz to, kādas prioritātes un uzdevumus izvirzīt cilvēku resursu vadīšanā. Velkot paralēles ar Roberta Kaplana un Deivida Nortona (*Robert S.Kaplan, David P.Norton*) radīto sabalansēto rādītāju sistēmu (angl. BSC), uz cilvēku resursiem orientētie mērķi un rādītāji atbilst sistēmas komponentei-perspektīvai „Mācīšanās un izaugsme” [28] – BSC klasiskajā variantā, vai „Organizācija un kultūra” – BSC modificētajā variantā. [29]

Tālāk organizācijas stratēģiskie mērķi tiek kaskadēti uz struktūrvienībām un tad uz struktūrvienību darbiniekiem, un šiem struktūrvienībām un darbiniekiem uzstādītajiem mērķiem izvirza to sasniegšanas novērtēšanas rādītājus. Tie mērķi un rādītāji, kuri attieksies uz cilvēku resursu vadīšanu, veidos novērtēšanas sistēmas 2.bloku: 1.grupā jāiekļauj rādītāji, kas mēra uzdevumu sasniegšanu vairāku cilvēku resursu vadīšanas funkciju nodrošināšanā, piemēram, kā personāla izmaksas uz vienu darbinieku, vadītāju apmierinātības līmenis ar personāla vadītāja darbu, un otrādi - personāla vadītāja apmierinātības līmeni ar vadības atbalstu personāla jautājumu risināšanā u.c., 2.grupā jāiekļauj rādītāji, kas mēra uzdevumu sasniegšanu atsevišķās cilvēku resursu vadīšanas funkcijās, piemēram, kā vidējais laiks vakances aizpildīšanai, apmācību programmas izpilde, darbinieku ar augstu novērtējumu īpatsvars darbinieku kopskaitā. 2. bloka rādītāji tiek apkopoti gan no uz cilvēku resursu specializēto struktūrvienību un amatu plāniem, gan no pārējo struktūrvienību un amatu plāniem.

Stratēģiskās plānošanas rezultātā izvirzītajiem rādītājiem nosaka kvantitatīvās vērtības plānotajam izpildes līmenim, kur

papildus var norādīt arī rādītāju vērtības nepieļaujamajam un izcilam izpildes līmenim. Pēc kontroles grafika šīs rādītāju vērtības salīdzina ar faktiskajām vērtībām. Ja organizācijā darbības plānošanas un kontroles sistēmā nav pieņemts noteikt svaru koeficientus sasniedzamo mērķu svarīguma līmeņa diferencēšanai, tad cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas sistēmai tas ir jāizdara. Respektīvi, katram novērtējamajam mērķim ar ekspertu metodes palīdzību nosaka savu „svaru”, bet šīs sistēmas katra rādītāju bloka katras rādītāju grupas ietvaros, tā lai svaru kopsūma būtu vieninieks. Tad, lai novērtētu mērķu izpildes līmeni, ievērojot to svarīguma līmeni, var izmantot šādu formulu (1):

$$K_{ij} = K_{s1ij} \times \frac{K_{f1ij}}{K_{p1ij}} + K_{s2ij} \times \frac{K_{f2ij}}{K_{p2ij}} + \dots + K_{smij} \times \frac{K_{f mij}}{K_{p mij}}, \quad (1)$$

kur K_{ij} – mērķu izpildes līmenis i-tā rādītāju bloka j-tajā rādītāju grupā;

K_{s1ij} – svara koeficients i-tā rādītāju bloka j-tā rādītāju grupas pirmajam mērķim;

K_{f1ij} – i-tā rādītāju bloka j-tā rādītāju grupas pirmā mērķa faktiskais izpildes līmenis, %;

K_{p1ij} – i-tā rādītāju bloka j-tā rādītāju grupas pirmā mērķa plānotais izpildes līmenis, %;

K_{s2ij} – svara koeficients i-tā rādītāju bloka j-tā rādītāju grupas otrajam mērķim;

K_{f2ij} – i-tā rādītāju bloka j-tā rādītāju grupas otrā mērķa faktiskais izpildes līmenis, %;

K_{p2ij} – i-tā rādītāju bloka j-tā rādītāju grupas otrā mērķa plānotais izpildes līmenis, %;

K_{smij} – svara koeficients i-tā rādītāju bloka j-tā rādītāju grupas m-tajam mērķim;

$K_{f mij}$ – i-tā rādītāju bloka j-tā rādītāju grupas m-tā mērķa faktiskais izpildes līmenis, %;

$K_{p mij}$ – i-tā rādītāju bloka j-tā rādītāju grupas m-tā mērķa plānotais izpildes līmenis, %.

Mērķa izpildes līmenis samērā vienkārši nosakāms, ja tā sasniegšanas novērtēšanai ir izvirzīts viens rādītājs. Bet, ja mērķa sasniegšanas novērtēšanai ir izvirzīti vairāki rādītāji, tad mērķa „svaru” ar to pašu ekspertu palīdzību sadala starp tā sasniegšanas rādītājiem, un šī mērķa izpildes līmeni nosaka kā kopsūmu no tā rādītāju svaru reizinājumiem ar attiecīgu rādītāju faktiskās un plānotās izpildes procentu dalījuma.

Rezultātā, ja K_{ij} ir vienāds ar 1, tad tas nozīmē, ka cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas sistēmas attiecīgā bloka un grupas mērķi kopumā ir izpildīti; ja K_{ij} ir mazāks par 1, tad šie mērķi nav izpildīti, bet ja K_{ij} ir lielāks par 1, tad šie mērķi ir pārsniegti. Ar tādu pašu pieeju var noteikt arī kopējo visu cilvēku resursu vadīšanā izvirzīto mērķu izpildes līmeni. Šajā gadījumā papildus, atkal ar ekspertu metodes palīdzību, katrai no četrām mērķu kopām jānosaka savu „svaru”. Apkopojot augstāk minēto, jāatzīmē, ka cilvēku resursu vadīšanas efektivitāti nevar formāli vērtēt tikai pēc mērķu izpildes kopējā līmeņa. Tā kā šīs efektivitātes sasniegšanai izvirza būtiskus, bet skaitā ierobežotus mērķus, tad katra šī mērķa izpilde jāanalizē atsevišķi. Tādējādi cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes sasniegšanas visu un atsevišķu mērķu izpildes līmeņa aprēķināšana un analizēšana ļaus noteikt

organizācijas cilvēku resursu izmantošanas vispārējo līmeni, kā arī stiprās un vājās vietas cilvēku resursu vadīšanā, kas savukārt palīdzēs pareizi izvirzīt jaunus mērķus šajā jomā.

SECINĀJUMI

Cilvēku resursu vadīšana ir būtiska komponente jebkuras organizācijas vispārējās vadīšanas sistēmā, un par atzītu kļuva fakts, ka cilvēku resursu vadīšana tieši vai netieši, bet jūtami ietekmē organizācijas uzstādītos sasniegumus. Ja attiecībā uz cilvēku resursu vadīšanas mērķiem, funkcijām, procesiem u.tml. ir mazāk metodoloģisko problēmu, tad attiecībā uz šo problēmu novērtēšanu tās ir samērā daudz. Globālā aspektā šīs problēmas izriet galvenokārt no atšķirīgajām „cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes” interpretācijām un no cilvēku resursu vadīšanas pastarpinātās ietekmes uz personāla un organizācijas darbības rezultātiem kopumā. Latvijā cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas metodoloģiskās problēmas vēl nav pietiekami apzinātas un risinātas, jo tām priekšā ir problēmas, saistītas ar organizāciju vadības atbalsta trūkumu šādi novērtēšanai „uz vietas” principā, bet, kā zināms, novērtēšanas metodoloģija nevar pilnvērtīgi attīstīties bez tās praktiskās pielietojuma. Neskatoties uz šo praktiskās dabas problēmu esamību, aizvien ir aktuāli pilnveidot cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanas metodoloģijas teorētisko modeli. Autores izveidotā organizācijas cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas sistēma atbilst jēdzieniem „cilvēku resursu vadīšana” un „efektivitāte”, jo tā ļauj novērtēt katru cilvēku resursu vadīšanas sistēmas komponenti un iekļauj efektivitāti raksturojošos rādītājus – rezultātu un patēriņu rādītājus, mērķu un to sasniegšanas procesu rādītājus. Izveidotā novērtēšanas sistēma atbilst arī šajā rakstā izvirzītajiem novērtēšanas vispārīgajiem principiem. Respektīvi, tā aptver visu organizācijas cilvēku resursu vadīšanā iesaistīto pušu ieguldījuma novērtēšanu, tā ir orientēta uz cilvēku resursu vadīšanas aktivitāšu ietekmes uz organizācijas galvenajiem darbības rādītājiem konkrētu noskaidrošanu un tā paredz mērķu un to sasniegšanas rādītāju diferencēšanu pēc svarīguma līmeņa. Turpmāk šīs cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas sistēmas pielietojuma pārbaudei un precizēšanai ir nepieciešami attiecīgi empīriskie pētījumi.

LITERATŪRAS SARAKSTS

1. **Peiseniece, L.** *Personāla vadības novērtēšana Latvijā: Banku augstskolas biznesa un finanšu pētniecības centra ziņojums, 2009.gada 30.jūnijs.*
2. **Armstrong, M.** *A Handbook of Human Resource Management Practice.* London : Kogan Page, 2006.
3. **Arthur, J.B., Boyles, T.** Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 2007, vol. 17, p. 77-92.
4. *Effectiveness: Definition of effectiveness on the Web* [tiešsaiste]. Google [skatīts 28.08.2010.]. Pieejams: <http://www.google.com/search?num=50&hl=en&newwindow=1&defl=en&q=define:effectiveness&sa=X&ei=G3R5TLG5CIGMswa-ltxDQ&ved=0CBcQkAE>
5. *Efficiency: Definition of effectiveness on the Web* [tiešsaiste]. Google [skatīts 28.08.2010.]. Pieejams: <http://www.google.com/search?num=10&hl=en&newwindow=1&defl=en&q=define:efficiency&sa=X&ei=BsN7TNPBMYiBswbMmIyyDQ&ved=0CB4QkAE>

6. **Huselid, M., Jackson, S., Schuler, R.** Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 1997, vol. 40, p. 171-188.
7. **Ellig, B.** Is the human resource function neglecting the employees? *Human Resource Management*, 1997, vol. 5, p. 91-95.
8. **Efektivitāte** [tiešsaite]. Rīga : Valsts valodas komisija [skatīts 24.08.2010.]. Pieejams: <http://www.vvk.lv/index.php?sadala=232&id=771&PHPSESSID=f2f2...>
9. **Huselid, M.** The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 38, p. 635-672.
10. **Becker, B., Gerhart, B.** The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 39, No. 4, p. 779-801.
11. **Richard, O.C., Johnson, N.B.** High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements? *Journal of Business Strategies*, 2004, vol. 21, No. 2, p. 133-148.
12. **Hatch, N. W., Dyer, J. H.** Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 2004, vol. 25, p. 1155-1178.
13. **Wright, P. M., Gardner, T., Moynihan, L. M., Allen, M.** The HR performance relationship: Examining causal direction. *Personnel Psychology*, 2005, vol. 58, No. 2, p. 409-446.
14. **Katou, A.A., Budhwar, P.S.** Causal relationship between HRM policies and organizational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 2009, vol. 28, p. 25-39.
15. **Personālvadības loma un aktuālie uzdevumi organizācijā: Pētījuma rezultāti.** Rīga : Latvijas Biznesa konsultantu asociācija, Latvijas Personāla vadīšanas asociācija, 2009, oktobris.
16. **Kalniņa, L.** Elastības un drošības risinājumi Latvijas organizācijās: Pētījuma rezultāti. Rīga : Latvijas Personāla vadīšanas asociācija, 2010.
17. **The Future of HR in Europe: Key Challenges through 2015.** Boston Consulting Group, European Association for Personnel Management, 2006.
18. **Personālvadības loma un aktuālie uzdevumi organizācijā 2010: Pētījuma rezultāti.** Rīga : Latvijas Biznesa konsultantu asociācija, 2010, marts.
19. **Ulrich, D.** Assessing Human Resource Effectiveness: Stakeholder, Utility, and Relationship approaches. *Human Resource Planning*, 2002, vol. 12, No. 4, p. 301-315.
20. **Boselie, J. P., Dietz, G., Boon, C.** Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 2005, vol. 15, No. 3, p.67-94.
21. **Colakoglu, S., Lepak, D., Hong, Y.** Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 2006, vol. 16, p. 209-218.
22. **Dipboye, R.L.** Eight outrageous statements about HR science. *Human Resource Management Review*, 2007, vol. 17, p. 96-106.
23. Human resources reputation and effectiveness. Gerald R. Ferris, Pamela L. Perrewe, Annette L. Ranft, Robert Zinko, Jason S. Stoner, Robyn L. Brouer, Mary Dana Laird. *Human Resource Management Review*, 2007, vol. 17, p. 117-130.
24. **Paauwe, J.** HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 2009, vol. 46, January.
25. **Personāla vadības rokasgrāmata.** Jūlija Artjuhova, Baiba Kreišmane, Iveta Seržante. Rīga : Dienas bizness, 2007.
26. **Ešenalde, I.** *Personāla vadības mūsdienu metodes.* Rīga : Merkurijus LAT, 2008, 349 lpp.
27. **Peiseniece, L.** *Personāla vadīšanas novērtēšanas metožu priekšrocības un trūkumi.* Rīga : Banku augstskola, Latvijas Personāla vadīšanas asociācija, 2008.
28. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** The balanced scorecard: the measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992, Jan-Feb, p. 71-80.
29. **Cobbold, I.C., Lawrie, G.J.G.** The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management tool. In: *Proceedings of the Third International Conference on Performance Measurement and Management*, Boston, MA, USA, July 2002.

Iveta Ozoliņa-Ozola earned her MA (major in Economics, minor in Personnel management) from the Riga Technical university in 1995 and BA (psychology) from the University of Latvia in 1999. She is a LECTURER in the Department of Entrepreneurship and Human Resource Management in the Faculty of Engineering Economics and Management at the Riga Technical university since 1995. She has teaching experience also in others higher schools and in public and private non-educational organizations – during the last three years its were the Latvian Association of Personnel Management, SIA Lattelecom, the Public Agency of Environment. Ozoliņa-Ozola's articles are regularly published in journal "Biznesa Psiholoģija" (Business psychology). Her current research interests relate to human resource effectiveness measurement, but previously – psychology of personality, small group dynamics, organizational development, marketing research methods, human resource management.

Iveta Ozoliņa-Ozola. Issues of Human Resource Management Effectiveness Measurement

In the beginning of the article for human resource management assessment's importance underlining the some researches' results are given that prove the influence of human resource management on the organizational result. Further in article the human resource management assessment's theoretical and practical problems are summarized. As one of the essential factors of assessment accuracy is definition of the assessing object and subject, the basic definitions are presented for constructs of "human resource management system" and "human resource management effectiveness". In relation to the providing of assessment accuracy the general principles of human resource management effectiveness assessment are formulated. The article's main part consists of the description of the system of human resource management effectiveness assessment's measures. This system is formed by two main blocks: the first block contains the measures for the organizational human resource management's overall situation assessment, and the second block contains the measures for the specific human resource management functions' realization assessment. The first block's measures are divided in two groups: the first group consists of measures presented the strategic level of human resource management, and second group consists of measures presented the tactical and operational level of human resource management. The second block of measures is divided in two groups also: that is the first group includes the common measures characterized the delivering of various human resource management functions, and the second group includes the specific measures' subgroups separately characterized in details human resource management functions such as personnel records and statistics, personnel planning, recruiting and selection, induction, training and development, performance appraisal, motivation, safety etc. In the article the examples for personnel records and statistics assessment and for personnel training assessment are given.

Ивета Озолина-Озола. Проблемы оценки эффективности управления человеческими ресурсами

В начале статьи, чтобы подчеркнуть значимость оценки управления человеческими ресурсами, указаны результаты многих исследований, которые доказывают влияние управления человеческими ресурсами на показатели деятельности организаций. Далее в статье обобщены теоретические и практические проблемы оценки управления человеческими ресурсами. Так как один из существенных факторов точности оценки является определение оцениваемого объекта и предмета, то в статье даны базовые определения понятиям «система управления человеческими ресурсами» и «эффективность управления человеческими ресурсами». Относительно обеспечения точности оценки сформулированы общие принципы оценки эффективности управления человеческими ресурсами. В основной части статьи описана система показателей оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Она образована из двух блоков: первый блок – общие показатели для оценки общей ситуации управления человеческими ресурсами в организации, и второй блок – конкретные показатели для оценки реализации отдельных функций управления человеческими ресурсами. Показатели первого блока состоят из двух групп показателей: первая группа – показатели, которые отражают стратегический уровень управления человеческими ресурсами, и вторая группа – показатели, которые отражают тактический и оперативный уровень управления человеческими ресурсами. Второй блок также состоит из двух групп показателей: первая группа включает общие показатели, которые характеризуют исполнение многих функций управления человеческими ресурсами, вторая группа включает подгруппы конкретных показателей для отдельной оценки таких функций управления человеческими ресурсами как делопроизводство и статистика по персоналу, планирование, поиск и отбор персонала, введение в должность, обучение и развитие персонала, оценка деятельности персонала, мотивирование персонала, охрана труда и др. В статье даны примеры системы показателей для оценки делопроизводства и статистики персонала и для оценки обучения персонала.