

GALVENĀS PROBLĒMAS CILVĒKU RESURSU VADĪŠANAS EFEKTIVITĀTES NOVĒRTĒŠANĀ

MAIN PROBLEMS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT EFFICIENCY ASSESSMENT

Aivars Grāvītis

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, aivars.gravitis@celiuntilti.lv, +371 29119707,
Rēzekne, Latvija

Zinātniskā vadītāja: **Anita Puzule**, Mg.oec., lektore

Abstract. *The article summarises information from different scientific sources, there are investigated main human resource management efficiency measurement problems. During the analysis of problems there were nominated various issues that different companies and organizations may use in order to improve human resources management effectiveness evaluation as well as improve the company's performance by using this system. In the conclusion of this article the author summarises the main issues and principles that relates to human resource management efficiency.*

Keywords: *human resources, efficiency, evaluation, management.*

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 (*Peiseniece, 2009., 291. lpp.*).

Raksta mērķis ir noskaidrot, kādas teorētiskās un praktiskās problēmas ir cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanā uzņēmumos un aprakstīt cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas principus.

Lai izvērztais mērķis tiktu sasniegts jāizpilda virkne uzdevumu, pirmkārt ir jāveic nepieciešamās literatūras apkopojums. No pieejamās literatūras jāizdala galvenais, kas attiecās uz tēmu. Izmantojot atlasīto literatūru autoram jāiepazīstas ar cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanas galvenajām problēmām un jāizvirza principi problēmu novēršanai.

Pētījuma objekts ir cilvēku resursu vadīšana, bet priekšmets - problēmas cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanā.

Hipotēze: regulāri novērtējot cilvēku resursu vadīšanas efektivitāti uzņēmumā, iespējams uzlabot tā darbības rādītājus.

Rakstā kā galvenā pētījuma metode tiks izmantota: kvalitatīvā dokumentu analīzes metode.

1. Cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanas nepieciešamība

Personāla darbības novērtēšana ir cilvēku resursu vadīšanas procesa nozīmīga un neatņemama sastāvdaļa, viena no svarīgākajām cilvēku resursu vadības funkcijām. Literatūrā sastopamas neskaitāmas personāla darbības novērtēšanas definīcijas. Tā tiek definēta kā “darbinieka darba vērtēšanas, rezultātu apkopošanas un attīstības iespēju noteikšanas process”, “padotā un vadītāja strukturēta formāla mijiedarbība, kuras laikā tiek pārbaudīta un apspriesta padotā darbība ar mērķi identificēt vājās un stiprās puses, kā arī uzlabošanas iespējas un profesionālo attīstību”, “darbinieka darbības darbavietā kvalitātes novērtēšana”, “cilvēka darbības organizācijā identifikācijas, vērtēšanas un attīstīšanas process”, “darbinieka darbības efektivitātes noteikšana tiešo amata pienākumu izpildē un organizācijas mērķu realizācijā”, “darbinieka darbības novērtēšana saskaņā ar iepriekšnoteiktiem darba standartiem un novērtējuma paziņošana darbiniekam” (*Peiseniece, 2009., 292. lpp.*).

Visām daudzveidīgajām definīcijām kopīgas ir atziņas, ka tas ir process, saistīts ar vērtēšanu, un ka vērtēšanas objekts ir darbinieks jeb vadītājs, viņa sniegums darbavietā. Vairākās definīcijās atzīmēts ne tikai procesa vērtējošais, bet arī attīstošais aspekts. Tiek uzsvērtā arī atgriezeniskās saites veidošana – sniegtā vērtējuma paziņošana darbiniekam. Apkopojot literatūrā dotās definīcijas, var secināt, ka cilvēku resursu vadīšanas novērtēšana ir sistemātisks process, kurā tiek vērtēta vadītāja darbība un tās rezultāti noteiktā laikposmā, lai uzlabotu viņa sniegumu organizācijas kopīgo mērķu sasniegšanā.

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 veselās 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 (*Becker, 1996., 572. lpp.*).

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 ilgspējīgo priekšrocību nodrošināšanai, no otras puses (*Ulrich, 2002., 192. lpp.*).

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. 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, 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. Ņemot vērā, ka līdz šim pieejamie pašmāju zinātniskie pētījumi nav tieši veltīti 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, organizāciju vadība no personāla vadīšanas speciālistiem sagaida, ka viņiem būs biznesa izpratne un viņi vērtēs savu darbību, izmantojot arī finanšu rādītājus (LBKA, 2010.).

2. 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;
- 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 „nepatikt” 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, respektīvi, vērtējot cilvēku resursu vadīšanas gala rezultātus, tos nevar attiecināt tikai uz vienu atbildīgo amatpersonu vai struktūrvienību (Becker, 1996., 576. lpp.).

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. 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.

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. Šī paša gada citā pētījumā, ko veikusi Latvijas Biznesa konsultantu asociācija sadarbībā (LBKA) ar Latvijas Personāla vadīšanas asociāciju, personāla

vadīšanas efektivitātes novērtēšanu neveic 25% aptaujāto organizāciju, kur vairāk kā puse ir vidējā lieluma uzņēmumi. Atkārtotajā pētījumā 2014.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. 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 (*Peiseniece, 2009., 297. lpp.*).

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 (*LBKA, 2010.*).

3. Cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes 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 uzņēmuma augstākās vadības un lineāro vadītāju atbalsts (*Becker, 1996., 576. lpp.*);

2) jānosaka prioritātes: cilvēku resursu vadīšanas funkcijām un to novērtēšanas rādītājiem atsevišķi jāpiešķir svarīguma līmenis atkarībā no to ietekmes uz uzņēmuma mērķiem (*Huselid, 1995., 342.lpp.*);

3) jāatšķir cilvēku resursu vadīšanas sistēmas komponentes un to novērtēšanā jāpielieto atbilstoša metodoloģija (*Boselie, 2005., 112. lpp.*);

4) jāievieš tādi novērtēšanas rādītāji, kas parādītu konkrēti, cik daudz cilvēku resursu vadīšanas plāni vai programmas uzlabo uzņēmuma darbības rādītājus (peļņu, darba produktivitāti, klientuapmierinātības līmeni u.c.) (*Boselie, 2005., 112. lpp.*).

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 resursu vadīšanas stratēģisko līmeni (organizācijas darbības efektivitātes galveno rādītāju sasniegšanas līmenis), un 2. grupa – rādītāji, kas atspoguļo cilvēku 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) (Richard, 2004., 56. lpp.).

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 – 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 (Richard, 2004., 56. lpp.).

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 (Richard, 2004., 56. lpp.).

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 (Richard, 2004., 56. lpp.).

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 (Richard, 2004., 57. lpp.).

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 (Richard, 2004., 57. lpp.).

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 (Richard, 2004., 57. lpp.).

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

konfliktsituācijas novērst (Richard, 2004., 57. lpp.).

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 neatkārtotos. Informācija par personāla sūdzībām ļauj novērtēt arī likumdošanas prasību ievērošanu darbā, darbinieku apmierinātību ar darbu, darba konfliktu esamību (Richard, 2004., 57. lpp.).

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 (Richard, 2004., 57. lpp.).

Augstāk norādītos rādītājus var attiecināt uz „tuvieku” cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanas rādītājiem – cilvēku resursu vadīšanas ietekme uz šiem rādītājiem bieži vien ir noteicošā. Jāatzīmē, ka aprakstītie 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.

Izmantotā literatūra un avoti

1. BECKER, B., GERHART, B., *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. Academy of Management Journal vol.39. 1996. 801. lpp.
2. BOSELIE, J. P., DIETZ, G., *Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance*. Human Resource Management Journal. 2005. 194. lpp.
3. HUSELID, M., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal vol.38. 1995. 672. lpp.
4. PEISENIECE, L., *Personāla vadības novērtēšanas metodes un to lietošana Latvijas organizācijās*. Latvijas universitātes raksti 744. sējums "Ekonomika un vadības zinātne". Rīga: 2009. 304. lpp.
5. *Personālvadības loma un aktuālie uzdevumi organizācijā*. Latvijas Biznesa konsultantu asociācija. Rīga: 2010.
6. RICHARD, O.C., JOHNSON, N.B., *High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements?* Journal of Business Strategies. 2004. 148. lpp.
7. ULRICH, D., *Assessing Human Resource Effectiveness: Stakeholder, Utility, and Relationship approaches*. Human Resource Planning. 2002. 315. lpp.

Summary

The aim of scientific work is to understand which theoretical and practical problems are in evaluation of human resource management in companies and to describe efficiency of evaluation principles of human resource management.

In order to achieve the aim there was used high quality article analysis method and with the help of it there were explored foreign countries and Latvian investigation results in the sphere of human resource management.

Based on analysis of scientific articles it is possible to find out several problems:

- 1) differences in understanding what exactly is efficiency of human resource management;
- 2) aims of human resource management cannot be combined with overall politics of the company;
- 3) company management and human resource management specialists resist the evaluation;
- 4) during the efficiency evaluation of human resource management the final results are applied just to the manager or department of one level;
- 5) mostly in companies during staff management evaluation there are used such methods that are not suitable to get appropriate information in order to improve staff management process and to realize aims of the company;
- 6) economical indicators are very rare used during staff management evaluation.

After the analysis of these problems it is possible to find out principles that may improve the efficiency of human resource management in different companies. The following principles are:

- 1) not to base only on human resource management department and specialists work efficiency evaluation but cover the higher management of the company and get the support of linear management;
- 2) to figure out the priorities: there is a need to draw out the importance level of human resource management functions and their evaluation indicators depending on their impact on companies aims;
- 3) to understand the differences between components of human resource management system and to use appropriate methodology during the evaluation process;
- 4) to make such evaluation indicators that show how many human resource management plans or programs improve the indicators of company.

In the introduction there were nominated the hypothesis: it is possible to improve indicators of companies with the help of regular evaluation of human resource management efficiency. Based on the analysis of scientific articles and special literature in these sphere and by taking into account principles of human resource management efficiency improvement it could be said that previous statement is confirmed.