

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Б.Н. Герасимов, *д-р экон. наук, профессор*
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(Россия, г. Самара)

***Аннотация.** Деятельность процесса управления персоналом необходимо оценивать для повышения эффективности организаций. Рассмотрены подходы к определению показателей экономической и социальной эффективности персонала организации. Представлены инструменты определения деятельности персонала. Дана характеристика этих инструментов и рассмотрено их применение в рамках исследования эффективности процесса управления персоналом организации.*

***Ключевые слова:** эффект, эффективность, процесс, организация, управление персоналом, инструменты оценки.*

В последние годы все чаще возникает потребность комплексного исследования методологических инструментов определения эффективности процесса управления персоналом в целом, а также развития и аттестации управленческого персонала, в частности, на основе применения количественных показателей.

В работе [2] автор определил эффективность как характеристику протекания конкретного процесса и выражает «его экономическую, социальную, экологическую и иную результативность или степень достижения поставленной цели». Как видно из данного определения, категория «эффективность» может быть формируется из содержания «цели» того или иного процесса.

Автор работы [22] определяет эффективность как «относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта».

В общем виде содержание *экономической эффективности* процесса (EFF) выражается формулой по работе [22]:

$$EFF = \frac{EF}{RC},$$

где EF – величина полученного экономического эффекта; RC – величина ресурсов или затрат.

Суть эффективности как экономической категории, по нашему мнению, наиболее точно определяет автор [22] как «выражение производственных отношений между участниками производства по поводу создания его результата с минимальными затратами живого и прошлого труда».

Так как процесс управления персоналом имеет не только экономический, но и социальный аспект, рассмотрим «эффективность» как социальную категорию. Как отмечает автор работы [16], «социальная эффективность производства характеризует степень удовлетворения установленных (выявленных) потребностей общества за счет производства и реализации разнообразных товаров и услуг».

Рассматривая процессы организации как систему и выделяя в ней социальную составляющую как один из основных компонентов, можно сказать, что подсистема (система) управления персоналом осуществляет управление социальной компонентой системы управления организацией (СУО) путем удовлетворения потребностей работников [31].

Смысл понятия «управление персоналом» можно выразить как развитие потенциала работников организации, особенно управленческих.

Анализ работ, посвященных процессам и системам управления персоналом в организациях выявило различные подходы к

определению и оценке эффективности процесса управления персоналом.

По мнению И.А. Никитиной, эффективность управления персоналом выражается на основе совокупности критериев успешности организации в целом (отрасли, регионе, кластере). Предлагается определение категории эффективности на новый уровень за счет понимания того, что «эффективной признается система управления персоналом организации, являющейся конкурентоспособной с позиций выпускаемой продукции (услуг), самой организации и работы в ней» [25].

Однако подход к оценке процесса управления персоналом через эффективность функционирования системы управления организацией в целом наиболее четко выражает ее **экономическую эффективность**. Однако данное мнение не проводит границу между эффективностью процесса (системы) управления персоналом и эффективностью других процессов (систем) в рамках СУО [5]. Очевидно, что этот подход не позволяет производить измерение уровня социальной эффективности процесса управления персоналом.

Мнение по определению эффективности процесса управления персоналом на основе *статистических методов* предложен И.А. Касаткиным в работе [20], где рассматривается понятие эффективности управления персоналом «исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за персоналом функций». В качестве критериев определения эффективности предлагается использовать «выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы персонала и снижении издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.» [7, 8].

В этой же работе **«социально-экономическая эффективность»** рассматривается состоящей из двух компонентов: «экономической эффективности, характеризующей достижение целей организации путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень

удовлетворения ожидания потребностей и интересов наемных работников» [12, 13].

Недостатком подхода И.А. Касаткина [20] является, по нашему мнению, выбор критериев оценки эффективности – «выполнение норм выработки и обслуживания». Данные критерии могут быть использованы и используются для оценки эффективности труда рабочих, непосредственно занятых в производстве [32]. Однако установить «нормы выработки» для управленческого персонала является пока в силу ряда причин весьма проблематичным.

Р. Марр и Г. Шмидт предлагают собственные определения социальной и экономической эффективности [25]:

«Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации (производство товаров и оказание услуг) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств...»

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников».

В качестве критерии оценки эффективности процесса управления персоналом авторами предложена степень достижения поставленных целей. «Достижение экономической и социальной эффективности в области управления персоналом становится возможным при условии достижения четко поставленных целей управления персоналом» [27].

Таким образом, при определении эффективности процесса управления персоналом организации, следует учитывать ее следующие компоненты:

эффективность всего процесса управления персоналом, складывающуюся из экономической и социальной эффективности управления;

интегральная социально-экономическая эффективность процесса управления персоналом, являющуюся, в конечном итоге, общим показателем эффективности деятельности организации в целом.

Авторами работ [1, 24] для оценки экономической эффективности деятельности службы управления персоналом вводятся

общие и частные показатели эффективности.

К *общим показателям* относятся рост производительности труда и годовой экономический эффект организации (экономия приведенных затрат). При этом рост производительности труда определяется двумя способами:

через прирост производительности труда (в %) в результате экономии численности работников;

через снижение трудоемкости на рост производительности труда.

Годовой экономический эффект рассчитывается через произведение годового объема продукции на величину изменения себестоимости продукции с вычетом затрат на внедрение мероприятий.

К *частным показателям* относятся:

снижение трудоемкости продукции, нормо-часы;

относительная экономия (высвобождение) численности работников, чел.;

экономия рабочего времени в связи с сокращением потерь и непроизводительных затрат времени, чел.-час.;

прирост объема производства, %;

экономия от снижения себестоимости продукции, руб.;

экономия в связи с сокращением профессиональной заболеваемости и производственного травматизма, руб.;

экономия от снижения себестоимости на условно-постоянных расходах, руб.;

экономия от снижения удельных капиталовложений в результате лучшего использования оборудования, %.

Приведенная совокупность показателей позволяет выразить в числовом выражении (натуральной или денежной форме) эффект (результат) от протекания процесса управления персоналом в целом [9].

Резюмируя вышеизложенное, категорию «эффективность» применительно к процессу управления персоналом в СУО конкретизируем следующим образом. Эффективность процесса управления персоналом может быть выражена через *социально-экономическую эффективность* управления персоналом и эффективность организации управления персоналом. Социально-экономическая эффективность

должна отражать степень достижения социальных и экономических заявленных целей процесса управления персоналом в организации.

Один из подходов оценки эффективности функционирования СУО рассмотрен в работе [6]. В ней выделяются два различных методических способа оценки эффективности функционирования любой СУО.

Первый способ основывается на сопоставлении величины полученного экономического, социального, экологического (или совокупного) эффекта и суммы затрат, обусловивших этот эффект (оценка результативности функционирования СУО в целом) [14].

Второй способ заключается в определении соотношения конечного полезного результата, образовавшегося в процессе функционирования той или иной системы, к заданному в соответствии с поставленной целью результату (оценка степени достижения цели функционирования системы) [17].

Для применения первого методического способа требуется определение содержания, сущности, состава и структуры как полученного эффекта, так и общей суммы затрат.

Характер и содержание структуры затрат и используемых ресурсов в менеджменте персонала должны учитывать все затраты и ресурсы, расходуемые организацией на персонал. По мнению авторов работ [3, 30], в общем виде структуру затрат на персонал можно представить следующим образом:

основные затраты на персонал – затраты на заработную плату;

дополнительные затраты на персонал – выплаты в различные фонды социального страхования, выплаты отпускных и оплата больничных и т.д.;

добровольные дополнительные расходы на персонал – социальные услуги организации и расходы на обучение и повышение квалификации сотрудников.

Например, в немецких организациях суммарные дополнительные затраты на персонал составляют 109% от основных затрат [29].

При составлении *структуры затрат* на управление персоналом следует учитывать:

затраты на оплату труда (валовая заработная плата и премии), отражающие затраты на получение экономического эффекта от управления персоналом;

социальные расходы организации, отражающие получение социального эффекта;

затраты на развитие персонала. Данный вид затрат следует выделить отдельно, поскольку, с одной стороны, инвестиции в развитие персонала можно рассматривать как удовлетворение потребности производства в работниках, но с другой стороны, как удовлетворение потребности работников в образовании и самосовершенствовании;

затраты на службу персонала, отражающие затраты на организацию управления персоналом;

затраты на работу с персоналом по специальным, краткосрочным проектам. В зависимости от содержания проекта данный вид затрат может быть отнесен к экономическому, социальному или организационному эффекту.

Кроме определения структуры затрат на персонал, следует определить состав, содержание и структуру экономического эффекта процесса управления персоналом [11].

В работе [4] авторы утверждают, что эффект функционирования системы управления персоналом должен учитывать все три компоненты категории «эффективность»: экономическую, социальную, организационную.

Экономический эффект, как правило, отражает стоимостную (ценовую) сущность удовлетворения потребности организации в персонале. Таким выражением является экономическая оценка труда работников, которые участвуют в реализации всех процессом или их частей в организации. Следовательно, экономический эффект выполнения процесса управления персоналом может быть выражен через показатель продуктивности (производительности) труда [20].

Продуктивность (англ. productivity) «определяется по отношению к затратам труда, материалов, оборудования, энергии, а также по отношению к суммарным затратам ресурсов» [9]. Продуктивность труда может быть определена по формуле [28]:

$$P_T = \frac{O}{T},$$

где P_T – продуктивность труда; O – объем продукции (услуг), произведенный за определенный промежуток времени в натуральных единицах; T – затраты труда, выраженные в суммарных затратах рабочего времени за анализируемый промежуток времени.

Социальный эффект от процесса управления персоналом в рамках СУО должен выражать степень удовлетворенности потребностей персонала в процессе деятельности. Потребности персонала в общем виде могут быть сведены к трем типам потребностей: существования, взаимоотношений, роста. Следовательно, в определении социального эффекта управления персоналом следует учитывать степень удовлетворенности данных типов потребностей работников.

Потребности существования – включают в себя в общем виде удовлетворение потребностей персонала в средствах жизнедеятельности (еда, вода, жилище и т.д.) [10]. Удовлетворение этой потребности достигается путем получения заработной платы и предоставления социальных пакетов в денежном и натуральном выражении.

Потребности отношений – включают в себя удовлетворенность потребностей персонала во взаимоотношениях с внешней средой. В качестве средства удовлетворения данной потребности на рабочем месте служат условия труда, социально-психологический климат в коллективе.

Потребности в самовыражении – могут быть удовлетворены посредством помощи работнику в личностном и профессиональном развитии, а также в предоставлении работнику возможности творческого самовыражения.

Для определения степени удовлетворения потребностей работников, как правило, используется система показателей уровня их достижения.

В работе [28] для определения социального эффекта используются следующие виды показателей.

Показатели степени удовлетворения потребностей жизнедеятельности:

заработная плата, получаемая персоналом в сумме с социальными выплатами (услугами);

степень удовлетворенности персонала жилищем.

Показатели степени удовлетворения потребностей отношений:

текучесть персонала в организации в целом и подразделениях;

анализ содержания и структуры причин увольнения;

показатель социальной-психологической напряженности в коллективе.

Показатели степени удовлетворения потребностей роста:

интенсивность повышения квалификации работников;

число и содержание инновационных предложений, внесенных работником, например, после окончания курсов повышения квалификации [15].

Операционный эффект должен выражать суть эффективности процесса управления персоналом организации.

При определении операционного эффекта должна быть учтена степень готовности процесса управления персоналом к достижению определенного уровня производительности труда, т.е. компетентности – готовности к выполнению профессиональных задач в соответствии с должностными обязанностями. При этом выражением операционной эффективности может служить интегральный результат функционирования процесса управления персоналом организации, в качестве которого может быть принята социально-экономическая эффективность деятельности персонала.

В работе [8] утверждается, что в основу разработки механизма оценки социально-экономической эффективности процесса

управления персоналом организации должны быть положены следующие принципы:

оценка эффективности процесса управления персоналом организации в количественном выражении с учетом влияния всего комплекса факторов, формирующих уровень эффективности;

оценка эффективности процесса управления персоналом организации на основе системы показателей, включающих в себя несколько иерархических уровней и отражающих степень достижения заданных результатов;

наличие потребности организации в персонале требуемого количества и качества (компетентности);

изменения в состоянии персонала, кадровой ситуации в организации за конкретный период, выраженные также через систему безразмерных показателей;

наличие полезного результата, отражающего реальный социально-экономический эффект, получается путем корректировки основного результата на основе развития процесса управления персоналом организации.

Педагогический эффект может выражаться в количестве и качестве знаний и умений, полученных работниками в результате процесса обучения, инициированного руководством организации.

Однако приобретения новых профессиональных навыков, как непосредственных, так и перспективных результатов любого обучения порой бывает трудно добиться. Почерпнутые из учебного курса идеи должны быть усвоены, выдержать проверку на практике, они должны быть использованы с учетом реальных условий деятельности управленческого персонала. На этом пути существует множество препятствий и ограничений [19, 23, 29].

«Шлифовкой» является любое мероприятие, корректирующее знания и навыки управленцев, окончивших, например, курсы повышения квалификации, в зависимости от конкретных обстоятельств управленческой деятельности [24].

Во многих случаях трудно рассчитывать на получение желаемых результатов обучения без такой дополнительной «шлифовки»

под руководством непосредственного начальника или наставника, которые могут оказать помощь и поддержку в процессе работы, провести консультации, дать совет. Не исключено, что без этого все усилия, потраченные на обучение, окажутся напрасными.

Оценка эффективности обучения управленческого персонала является важным этапом процесса обучения. Смысл такой оценки состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения управленцев получает организация, или выяснить, насколько одна форма обучения является более эффективной, чем другая. Если на учебу затрачены деньги, то следует точно знать, что же взамен сможет получить организация.

Основная цель оценки эффективности обучения заключается в том, чтобы проанализировать полученную информацию и использовать ее при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем. Оценка эффективности процесса повышения квалификации управленческого персонала организации позволяет постоянно работать над повышением его компетентности, избавляясь от таких учебных программ и форм обучения, которые не оправдали возложенных на них ожиданий.

Среднестатистический работодатель в промышленно развитых странах направляет на цели оценки обучающих программ приблизительно 4% бюджета, выделяемого на повышения квалификации и развитие персонала. Российские управленцы не обращают внимания на эффективность учебных программ, в которых принимают участие их работники [18].

Важным методом оценки является *оценка результатов обучения* заинтересованной стороной – руководителями высшего звена управления организацией, направившей слушателя на повышения квалификации. Оценка должна начинаться с анализа потребностей и постановки задач повышения квалификации еще до начала занятий. Качество оценки проведенного повышения квалификации, сделанной руководством фирмы-заказчика, зависит от качества поставленных задач. Если задачи были поставлены в общем и весьма неопределенно, то, соответственно, общей и неопределенной будет

и оценка, а дальнейшее повышение квалификации покажется вовсе не обязательным.

Оценка в процессе повышения квалификации (*промежуточная оценка*) помогает преподавателю вносить в учебную программу необходимые изменения, которые делают курс более эффективным. Оценка обучения и планирование действий самими обучаемыми (когда они сами намечают свое дальнейшее обучение) также могут оказаться весьма важными.

Оценка по завершении программы (*итоговая оценка*) может помочь преподавателю:

- повысить качество своей дальнейшей работы,

- определить потребности учащихся в дальнейшем обучении.

Оценка обучения по окончании учебного курса должна включать в себя:

- различные «формы» выяснения коллективного мнения слушателей по поводу учебной программы (понравилась ли программа, какая часть показалась наиболее полезной, какая – наименее и т.д.);

- обсуждение (критику) со стороны слушателей;

- различные способы «тестирования» или наблюдений.

Повышение квалификации – циклический процесс: он никогда не бывает до конца завершенным. Как только заканчивается один цикл повышения квалификации, тут же начинается другой. Мы снова приступаем к анализу потребностей; мы кое-чему научились, но возникают следующие вопросы: какие новые профессиональные приемы были усвоены в процессе повышения квалификации; какие были приняты идеи; что изменилось в отношении управленца к работе или в его восприятии; какие потребности в обучении еще остались; какие новые потребности в повышении квалификации обнаружались. В работе [21] отмечается, что повышение квалификации оценивается на четырех различных уровнях: мнение слушателей, объем полученных знаний, изменение стиля работы, результативность (улучшения в работе организации).

Мнение слушателей. Самым распространенным способом определения мнения слушателей о курсе повышения квалификации является анкетирование. Анке-

та, к примеру, может включать в себя следующие вопросы: «Что вам понравилось больше всего на занятиях?», «Что – меньше всего?», «Какова ваша общая оценка данного курса?».

Объем полученных знаний. Последовательное анкетирование до начала и после окончания учебного курса позволит слушателям оценить, насколько возросли их знания. Иногда усвоенный материал можно оценить с помощью письменных заданий или с помощью определенным образом составленных вопросников (вопрос и ряд ответов, из которых нужно выбрать правильный).

Изменение стиля работы. Здесь применимы самые разные способы оценки изменения стиля работы или управленческих навыков слушателей, которые можно использовать как для самооценки, так и для взаимной оценки или оценки руководящим составом.

Результативность. Исследуя использование временных и других ресурсов, можно оценить производительность труда управленца (время простоя, численность привлеченного персонала и т.д.) до и после повышения квалификации. Эти данные можно переработать и представить в виде расчета повышения эффективности производства и снижения себестоимости.

В работе [26] кроме вышеперечисленных критериев эффективности повышения квалификации определяются еще два дополнительных: усвоение учебного материала и эффективность затрат.

Усвоение учебного материала. Большинство организаций не делает практически никаких попыток выяснить, в какой степени был усвоен предлагаемый материал. Оценить полноту усвоения учебного материала можно при помощи экзаменов, зачетов или тестирования. Наиболее эффективной формой оценки полноты усвоения учебного материала является подготовка слушателями проектных работ. При этом предлагаемые слушателями решения насущных проблем организации позволяют оценить не только объем усвоения учебного материала, но и глубину его понимания, и способность применить на практике.

Эффективность затрат. На вопрос «оправдывает ли повышения квалификации, затраченные на него деньги?» должно отве-

чать высшее руководство. В идеале высшее руководство должно производить ежегодную оценку эффективности обучения, основываясь на стратегии в сфере обучения и пытаясь качественно либо количественно оценить влияние повышения квалификации на такие показатели работы организации, как продажи, качество, производительность и мораль. Например, в компании «Хониуэлл» эффект воздействия программы повышения квалификации на увеличение производительности труда и качества продукции определяется

$$\mathcal{E} = \Pi * N * V * K - N * Z,$$

где Π – продолжительность программы (в годах); N – количество обученных работников; V – стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (ден. ед.); K – коэффициент прироста результативности в результате повышения квалификации; Z – затраты на повышения квалификации одного работника (ден. ед.).

Для более полного использования результатов повышения квалификации в профессиональной деятельности в работе [18] предлагаются следующие подходы.

Структурная реорганизация работы – это включение в структуру управленческих функций заданий, соответствующих новому уровню подготовки управленцев.

Содержательное насыщение работы. Иной путь расширения возможностей для сотрудников использовать полученные знания и навыки после завершения программы обучения заключается в том, чтобы сделать работу более содержательной. Это можно сделать, не только повышая уровень ответственности управленцев, делегируя им более широкие полномочия, но и поощряя их к подаче предложений, направленных на совершенствование (улучшение) работы, и привлекая к реализации этих предложений.

Сбор информации об опыте других организаций. Для того чтобы удержать и закрепить в организации работника, прошедшего обучение, необходимо владеть максимально полной информацией о том, как решается задача использования результатов повыше-

ния квалификации в других организациях, каков у них уровень оплаты труда по соответствующим специальностям и должностям, какие льготы и условия труда они предлагают лицам, прошедшим обучение.

Организациям, ориентированным на развитие, свойственно работать на перспективу и готовить управленческий персонал к выполнению более сложных и ответственных обязанностей, чем те, которые они выполняют в настоящий момент. Заинтересованным в развитии управленцам, которые доказали свою приверженность организации и ее целям, следует предоставить возможность подготовки к более сложной, ответственной и интересной работе.

Следует развивать способы мотивации управленцев, чтобы они в результате прохождения повышения квалификации при-

обрели более высокий уровень профессионализма, к напряженной и длительной работе в интересах организации, пути и методы их удержания. При этом надо иметь в виду, что к решению этих задач следует приступать одновременно с формированием политики организации в сфере развития управленческого персонала [15].

Таким образом, для того, чтобы определить эффективность функционирования системы управления в целом и процесса управления персоналом, в частности, необходимо иметь четко представление об основных результатах и эффекте всех видов деятельности той или иной системы, а также учитывать все возможные направления эффективности деятельности организации.

Библиографический список

1. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. М.; Новгород: СЕТ, 1995. 272 с.
2. Антропов В.А. Организация управления подготовкой кадров промышленности. Екатеринбург: УГТУ, 1995. 308 с.
3. Герасимов Б.Н. Управление инновационным потенциалом организации. Самара: Изд-во НОАНО ВПО СИБиУ, 2009. 299 с.
4. Герасимов Б.Н. Введение в теорию и методологию научного менеджмента // Креативная экономика и социальные инновации. 2017. Т.7. №1. С. 41-59.
5. Герасимов Б.Н. Профессиональная подготовка российских управленцев в контексте вызовов времени // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 8. С. 123-128.
6. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Управление экономическими системами. М.: Вестник ИФРА-М, 2016. 225 с. Научная мысль
7. Герасимов Б.Н. Игровое моделирование управленческих процессов. Самара: СНЦ РАН, 2006. 195 с.
8. Герасимов Б.Н. Организационное поведение. Самара: СГАУ, 2010. 168 с.
9. Герасимов Б.Н. О моделировании технологии совершенствования корпоративного управления компанией // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2007. №2. С. 90-94.
10. Герасимов Б.Н. Методология развития функциональной структуры организации на основе реинжиниринга: дис. ... докт. экон. наук. Самара: СГЭА, 2004. 286 с.
11. Герасимов Б.Н. Современный российский менеджмент в контексте вызовов времени // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 20. С. 46-53.
12. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Методология управления. Самара: СИБиУ, 2013. 488 с.
13. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Эффективность экономических систем. – Самара: НОАНО ВПО СИБиУ, 2013. 252 с.
14. Герасимов Б.Н., Морозов В.В. Интенсивные технологии обучения предпринимательству и менеджменту. М.: МГУП, 1998. 148 с.
15. Герасимов Б.Н., Рубцова М.Н. Экономическая устойчивость в деятельности предприятия. Вестник Оренбургского государственного университета. 2006. №8 (58). С. 108-111.
16. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Профессионализм в управленческой деятельности. Са-

мара: Изд-во СНИЦ РАН, 2015. 431 с.

17. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Поведенческий менеджмент организации. Самара: СГАУ, 2003. 376 с.

18. Герасимов К.Б. Механизм построения системы управления процессом организации // Вестник Самарского университета. Аэрокосмическая техника, технологии и машиностроение. 2012. № 6 (37). С. 72-81.

19. Герасимов К.Б. Развитие систем управления продажами продукции. Пенза: МАКУ, ПГУ, 2008. 207 с.

20. Касаткин И.А. Методология статистической оценки эффективности управления персоналом: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: ГГУ, 1999. 28 с.

21. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии / пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 368 с.

22. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1999. 768 с.

23. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. 192 с.

24. Маслоу А. Самоактуализирующиеся люди: исследование психического здоровья // Реферат отдельных глав из книги «Мотивация и личность» / пер. с англ. Нью-Йорк: 1970. 64 с.

25. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. СПб.: СПбГИЭА, 1998. 119 с.

26. Пиличев А.В. Совершенствование организации управления персоналом предприятий по обслуживанию железнодорожного транспорта в условиях реформирования: дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2001. 197 с.

27. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М.: МГУ, 1997. 480 с.

28. Чумак В.Г., Герасимов Б.Н. Проблемно-ситуационные игры в инновационной деятельности организации // Вестник Самарского университета. Аэрокосмическая техника, технологии и машиностроение. 2003. № 2(4). С. 68-75.

29. Шимельфениг О.В., Герасимов Б.Н. Игровое моделирование поведенческой деятельности управленцев // Поведенческий менеджмент в организациях: сб. ст. междунар. науч.-метод. конф. Пенза: ПДЗ, СГАУ, 2009. С. 73-77.

30. Ширс А. Подготовка преподавателей курса менеджмента. М.: Национальный фонд подготовки финансовых и управленческих кадров, Международный центр финансово-экономического развития, 2000. 176 с.

31. Gerasimov B.N., Gerasimov K.B. Modeling the development of organization management system // Asian Social Science. 2015. Т. 11. № 20. С. 82-89.

32. Gerasimov K., Gerasimov B. Formation of professionalism of executives // The International Journal of Educational Management. 2017. Т.31. № 1. P. 45-55.

**THE METHODOLOGICAL RESEARCH TOOLS AND EVALUATION
OF THE EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT PROCESS STAFF
OF THE ORGANIZATION**

B.N. Gerasimov, *doctor of economic sciences, professor*
Samara state university of management «International market institute»
(Russia, Samara)

***Abstract.** the activities of the office staff needs to be evaluated for increasing the efficiency of organizations. Presents a collection of approaches to the definition of indicators of economic and social efficiency. Presents tools for identifying the activities of the staff. The characteristic of these tools and discuss their application in the study of the effectiveness of the personnel management process of the organization.*

***Keywords:** effect, efficiency, process, organization, personnel management, evaluation tools.*