

УДК

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ляшов Дмитрий Александрович, к. э. н., Государственное высшее учебное заведение «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь.

Lyashov Dmitry, PhD, State Higher Educational Establishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol.

Иванущенко Дарья Александровна, ГГБУЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь.

Ivanushchenko Daria, SHEI «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol.

Lyashov D.O., Ivanushchenko D.O. Features personnel evaluation industry.

Studied approaches to the development of performance criteria. It was found that the high importance of the criteria due to the need for objective, complete and comprehensive assessment, as insufficient or congestion evaluation criteria not adequately define the role of a manager in the company. The main criteria for evaluating the effectiveness of management activities. On the example of LLC "SRZ" a statistical analysis of plant personnel. The main tendencies and problems of staff. Based on the data proposed measures aimed at improving the performance of the enterprise; ensuring key positions for highly qualified employees through the introduction of the card competence, staff retraining and the creation of a personnel reserve; reducing staff turnover during implementation of adaptation beginners, mentoring and grading.

Ляшов Д.А., Иванущенко Д.А. Особенности оценки персонала промышленных предприятий.

Изучены подходы к формированию критериев эффективности. Выявлено, что высокая значимость критериев обусловлена необходимостью в объективной, полной и всесторонней оценке, т.к. недостаточное количество или перегруженность критериев оценки не позволяют адекватно определить роль управленца на предприятии. Приведены основные критерии оценки эффективности управленческой деятельности. На примере ООО «СРЗ» проведен статистический анализ персонала предприятия. Выявлены основные тенденции и проблемы развития персонала. На основе полученных данных предложены мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия; обеспечения ключевых должностей высококвалифицированными сотрудниками за счет внедрения карты компетенций, переобучения персонала и создания кадрового резерва; сокращение текучести кадров при внедрении системы адаптации новичков, наставничества и грейдинга.

Ляшов Д.О., Иванущенко Д.О. Особливості оцінки персоналу промислових підприємств.

Вивчено підходи до формування критеріїв ефективності. Виявлено, що висока значимість критеріїв обумовлена необхідністю в об'єктивній, повній і всебічній оцінці, тому недостатня кількість або перевантаженість критеріїв оцінки не дозволяють адекватно визначити роль управлінця на підприємстві. Наведено основні критерії оцінки ефективності управлінської діяльності. На прикладі ТОВ «СРЗ» проведено статистичний аналіз персоналу підприємства. Виявлено основні тенденції та проблеми розвитку персоналу. На основі отриманих даних запропоновано заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства; забезпечення ключових посад висококваліфікованими співробітниками за рахунок впровадження карти компетенцій,

перенавчання персоналу і створення кадрового резерву; скорочення плинності кадрів при впровадженні системи адаптації новачків, наставництва і грейдуння.

Постановка проблеми. Оценка персонала является неотъемлемой частью управления персоналом во всех его подсистемах. Применение системы оценки персонала позволяет определить значимость сотрудников для предприятия и стимулировать изменения их деятельности в лучшую сторону. При правильной разработке и проведении, оценка персонала – это эффективный инструмент, позволяющий выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития, построить открытую корпоративную культуру и доверительные отношения с руководителем, повысить доходность предприятия за счет более эффективного управления персоналом.

Анализ последних исследований и публикаций. Ряд авторов отмечает наличие существенных изменений в представлениях об определении и использовании потенциала сотрудников предприятий на протяжении нынешнего столетия, сменяющие друг друга доктрины научного управления порождали разные требования к процессу подбора, оценки и расстановки кадров в трудах следующих авторов: Геллерштейна С.Г., Грачева М.В., Дятлова В.А., Емельянова Ю.Н., Кибанова А.Я., Кулапова М.Н., Левитова Н.Д., Лобанова А. А., Маусова Н.К., Носса И.Н., Одегова Ю.Г., Травина В.В., Ушакова Г.К., Шекшни С.В. и др.

Цель статьи. Выявить эффективные метод оценки персонала на предприятии, исследовать и проанализировать передовой опыт зарубежных стран по оценке персонала предприятия, рассмотреть системы оценки персонала в рамках конкретного предприятия и усовершенствовать.

Результаты исследования. В научной литературе существует значительное количество классификаций критериев и показателей эффективности. Критерии эффективности делятся на 3 категории в соответствии со свойствами:

-количественные (объемные) критерии, характеризующие:

- результаты производства за определенный период (учетные измерители);
- использованные активы, формирующие себестоимость продукции;
- общепроизводственные расходы;
- объемы применяемых оборотных активов за определенный период;

-качественные критерии (определяются количественными критериями) - дают оценку эффекта отдачи и затраченных ресурсов и представляют собой часть результатов производства и текущих расходов;

-структурные критерии, характеризующие различные виды структур и влияние структурных изменений на показатели развития социально-экономических систем.

Интересна точка зрения С. Синка, который выделяет «по меньшей мере семь различных, хотя и таких, которые не взаимоисключают друг друга критериев результативности» социально-экономической системы: действенность целей и планов; экономичность; качество; производительность; качество трудовой жизни; доходность; нововведения [1].

Что касается формирования критериев эффективности ученые различают три подхода:

- под первым подходом в зависимости от количества параметров оптимизации выделяется монокритериальная (оптимизацию одного из параметров) и поликритериальная (оптимизация нескольких параметров) постановка задач, оптимизируя при этом выручку от реализации, расходы, прибыль, производительность труда и т.д.;

- в пределах следующего подхода к формированию одну часть показателей относят к числителю, а другую - к знаменателю. Недостатком такого подхода является то, что уменьшая знаменатель при незначительной величине числительного, можно обеспечить большее значение критерия, поэтому такой критерий должен быть использован из использования ограничений (на величину числительного или знаменателя);

- третий подход - это максимизация или минимизация одного из показателей и наложение ограничений на другие. При таких условиях возможны несколько вариантов критериев, например максимизация прибыли при данных ограничениях объема расходов и уровня риска, минимизация суммы затрат на данных ограничениях объема прибыли и риска, минимизация уровня риска при данных ограничениях объема прибыли и уровня расходов [2].

Итак, принимая во внимание рассмотренные выше факторы влияния на систему критериев и соблюдая позиции первого подхода к поликритериальной постановке задач, при которой установление критериев проявляется в подборе оптимального количества показателей (индикаторов), которые будут служить эталонами оценки различных качеств сотрудника, его деятельности и результатов работы, предлагается осуществить их формирование в соответствии с предложенными направлениями механизма оценки эффективности управленческого персонала с учетом стратегических направлений развития области исследования и принципов выбора критериев и показателей.

К основным критериям оценки эффективности деятельности управленческого персонала относятся следующие: доходность; экономичность, качество продукции; рыночная позиция; инновационность; качество процесса принятия управленческих решений продуктивность, качество трудовой жизни, профессиональная компетентность управленческих кадров [3].

Критерии их оценки предоставлены в таблице 1.

Таблица 1. Критерии оценки эффективности управленческой деятельности [3]

Критерий	Содержание критерия	Основные показатели, которые характеризуют критерий
Прибыльность	Максимизация объема добавленной стоимости, созданной в процессе хозяйственной деятельности	Прибыль от операционной деятельности, чистая прибыль, темпы роста рыночной стоимости активов предприятия и т.д.
Экономичность	Минимизация объемов потребления ресурсов в процессе создания новой стоимости (товаров, услуг).	Показатели ресурсоемкости операционной и административной деятельности, рентабельности, коэффициент покрытия и т.д.
Критерий	Содержание критерия	Основные показатели, которые характеризуют критерий
Качество продукции	Максимизация полезного эффекта у потребителя при использовании созданных для этого объектов добавленной стоимости (товаров, услуг).	Экономические (ценовые, эффект у потребителя), технические и конструктивные, эргономические и эстетические параметры продукции, объем затрат на контроль качества продукции, глубина, насыщенность, ширина товарного ассортимента и т.д.
Рыночная позиция	Максимизация стоимости предприятия за счет конкурентных преимуществ	Часть рынка сбыта, капиталоемкость рыночных операций, часть клиентов, их удовлетворенность и т.д.
Инновационность	Максимизация эффекта от внедрения разного типа инноваций	Объемы затрат на разработку и внедрение инноваций, объемы полученного экономического эффекта от инноваций, рентабельность инноваций и т.д.
Качество управленческих решений	Максимизация эффекта от внедрения управленческих решений	Коэффициент затрат на управленческие решения (временные, человеческие, финансовые), рискованность, эффект от внедрения управленческих решений и т.д.
Продуктивность	Максимизация объема создания добавленной стоимости при условии	Объемы производства и реализации продукции (услуг); уровень использования производственных мощностей, экономичности производства и т.д.
Качество трудовой жизни	Максимизация полезного эффекта сотрудников от участия в хозяйственной деятельности предприятия	Объемы затрат на содержание аппарата управления, продуктивность труда персонала, текучесть кадров, удовлетворенность работой и т.д.

Профессиональная компетентность	Максимизация полезного эффекта сотрудников в процессе профессионального развития	Общеуправленческие способности, индивидуально-психологических способностей, личностная и социальная компетентность и т.д.
---------------------------------	--	---

Исследование уровня кадрового потенциала было основано на данных ООО «СРЗ» - предприятия, обладающего мощным производственным потенциалом и высокой технологической дисциплиной инженерно-технического персонала.

К промышленно-производственному персоналу (ППП) относят лиц, занятых трудовыми операциями, связанными с основной деятельностью предприятия, а к непромышленному персоналу относят работников учреждений культуры, общественного питания, медицины и пр., принадлежащих предприятию.

В структуре ООО «СРЗ» выделяют следующие категории работников: руководители, специалисты, производственные рабочие повременщики, производственные рабочие сдельщики, профессионалы, технические служащие, военизированная охрана, вспомогательные рабочие.

В процессе оценки персонала было проанализировано изменение его численности по категориям за 2009-2015 гг. (рис. 1.). Данные за 2015 год приведены на 01.02.2015 г. для отражения наиболее актуальной информации на ООО «СРЗ».

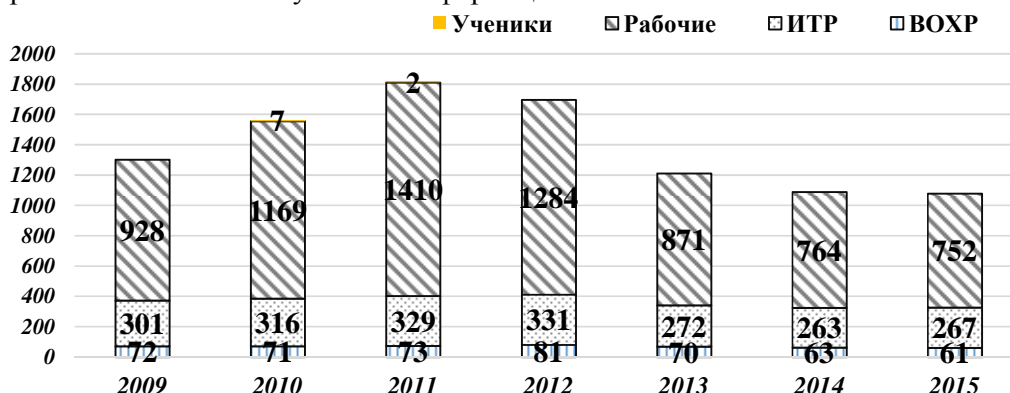


Рисунок 1. Общая численность персонала по категориям

Из рисунка видно, что с 2009 до 2011 года наблюдается рост численности работников, а с 2011 по 2015 – его плавное уменьшение. Изменение численности персонала происходит в основном из-за изменения количества рабочих на предприятии, при этом существует сформированная группа ИТР и ВОХР, численность которых изменяется незначительно. Так же следует отметить достаточно низкое число «молодых» кадров, о чем свидетельствует 7 принятых учеников в 2010 году и 2 – в 2011 году.

Проанализировав возрастной состав работников, можно сделать вывод, что персонал предприятия стареет, практически отсутствует вливание молодых кадров. Таким образом, пик принятия сотрудников до 20 лет пришелся на 2011 год (31 чел.), в 2015 году – 2 чел., численность работников от 20 до 29 лет снизилась с 449 чел. до 158 чел. Наибольшую долю персонала занимают сотрудники от 40 до 59 лет (более 40%).

Проанализировав данные, можно сделать вывод, что более половины персонала обладает средним образованием. В непромышленной, производственной и обслуживающих сферах преобладают работники со средним образованием, в заводууправлении – с высшим.

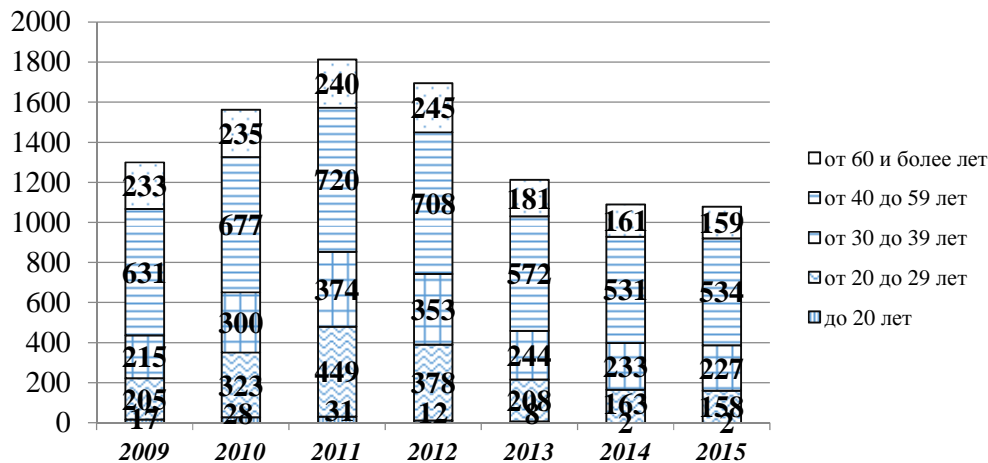


Рисунок 2. Возрастной состав работников

Работники с 3-4 разрядами занимают около половины персонала. Это является положительной тенденцией, так как у работников остается пространство для самореализации, при этом сохраняется достаточный уровень квалифицированных сотрудников 5-6 разряда. Более половины персонала занимают работники 1 класса

Более 40% персонала работает менее 5 лет, это говорит о высокой текучести кадров, что является негативной тенденцией.

Проанализировав деятельность ООО «СРЗ» в области управления персоналом, были выявлены следующие пути повышения эффективности:

1. Оценка компетентности персонала при помощи создание карты компетенций.

Создание карты компетенции позволяет определить перечень необходимых профессиональных и личностных требований к персоналу, в зависимости от занимаемой должности.

Карта компетенций позволяет найти именно таких работников, которые этими ключевыми компетенциями обладают и могут их совершенствовать, то есть могут, хотя и готовы в своей профессиональной деятельности вести себя так, как это принято на предприятии, берущей их на работу [4].

Перечень предлагаемых компетенций:

- Генерирование и обоснование идей;
- Решение задач;
- Знание инф о компании, торговом ассортименте
- Аналитическое мышление;
- Стремление к развитию;
- Гибкость;
- Коммуникации и работа в команде;
- Стрессоустойчивость;
- Наставничество.

2. Подготовка/переподготовка для персонала «красной зоны».

Для персонала, уровень компетентности которого будет оценен от 0 до 49% от необходимого – разработать программу по обучению и совершенствованию навыков с возможностью повторного прохождения оценивания через 3 месяца. На данные 3 месяца, за которые работник должен переобучиться – предложить ему менее квалифицированную должность.

3. Создание системы мотивации на основании показателей эффективности каждого сотрудника (система грейдов);

Грейдинг представляет собой способ оптимизации расстановки ресурсов организации. Оно позволяет привязать систему премирования и распределения социальных льгот; рассчитать соответствие зарплатных ожиданий динамике рынка труда; упорядочить оплату труда (принцип внутренней справедливости, заложенный в основу системы, позволяет избежать разброса зарплат внутри организации); повышает управляемость (т.к. каждый сотрудник начинает понимать, что его доход напрямую зависит от оценки его должности); повышает прозрачность компании для инвесторов (за счет стандартизации системы управления) и, соответственно, увеличивает ее капитализацию (стоимости).

4. Создание кадрового резерва

По результатам прохождения оценивания обеспечить наиболее подходящим кандидатам места в кадровом резерве. Предоставить сотрудникам возможность самостоятельно выстраивать свой карьерный путь, достигая более высоких должностей в организационной структуре (следовательно, получая более высокую заработную плату).

5. Создание системы адаптации персонала

Вхождение нового сотрудника в коллектив происходит постепенно. На всех этапах необходимо внимание и помощь со стороны руководителей. Управление адаптацией — это активное воздействие на факторы, влияющие на работоспособность человека, предупреждение неблагоприятных последствий.

Для оптимизации адаптации на предприятии предлагается:

- обеспечить сотрудников «комплексом новичка»;
- создать и внедрить Политику принятия сотрудников;
- реализовать информирование сотрудников при помощи: интернет-страницы «Наши новички»; электронной рассылки; информационного стенда; личного представления.

Комплекс новичка включает: должностную инструкцию, локальные нормативные документы; Книгу сотрудника; корпоративные памятки, положения;

Ø корпоративный сувенир (например, ручка, блокнот и т. п.); телефонный справочник.

6. Создание системы наставничества.

Для эффективного построения системы наставничества необходимо: определить профиль наставника (составление профессионально-психологического портрета); провести отбор наставников; обучить, тестировать и выбирать лучших; внедрить систему наставничества в отдельно взятом подразделении и дополнительно обучить начальника подразделения; постоянно мониторить работу наставников и результаты деятельности [5].

Выводы: На основании проведенного анализа были предложены мероприятия по повышению эффективности управления персоналом на предприятии. Основная цель – оптимизация управления человеческими ресурсами на предприятии – путем внедрения настоящего предложения будет достигнута. Важным фактором является формирование квалифицированной рабочей группы по внедрению мероприятий, донесение до сознания работников важности поставленной задачи, поддержка со стороны руководства.

Список использованных источников

1. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В.К. Тарасов. - Питер, 2009. - 318 с/
2. Гончар В.В. Управление системой стратегических изменений в деятельности предприятий: проблемы формирования, развития и использования: монография / В.В. Гончар. - Мариуполь: ГВУЗ «ПГТУ», 2014. - 280 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, [организация](#), процесс / О.С. Виханский, А. И. Наумов. - Москва, 1996.- 416с.

4. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Стратегия развития персонала. Материалы конференции/ Л.И. Евенко. - Нижний Новгород, 2009. - 43 с.

5. Ляшов Д.А. Концепция управления эффективным использованием персонала по фактору «условиями труда» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/4845>

References

1. Tarasov, V.K. (2009), Personnel-technology: selection and training of managers [Personal-tehnologija: otbor i podgotovka menedzherov], Peter, 318 p.

2. Gonchar, V.V. (2014), The system is of strategic changes in the activity of the enterprises: problems of formation, development and use: monography [Upravlenie sistemoj strategicheskikh izmenenij v dejatel'nosti predpriyatij: problemy formirovanija, razvitija i ispol'zovanija: monografija], SHEI "PSTU", Mariupol, 280 p.

3. Vikhansky, O.S. and Naumov, A.I. (1996), Management: people, strategy, organization, process [Menedzhment: chelovek, strategija, organizacija, process], Moscow, 416p.

4. Yevenko, L.I. (2009), The evolution of the concepts of human resource management. The development strategy of the personnel. Conference materials [Jevoljucija koncepcij upravlenija chelovecheskimi resursami. Strategija razvitija personala], Nizhny Novgorod, 43 p.

5. Lyashov, D.A. The concept of the effective use of management staff by a factor of "working conditions" , available at: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/4845>

Ключевые слова: управление персоналом, методы оценки, критерии оценки, кадровая политика, эффективность управленческой деятельности.

Ключові слова: управління персоналом, методи оцінки, критерії оцінки, кадрова політика, ефективність управлінської діяльності.

Keywords: human resource management, methods of assessment, evaluation criteria, personnel policy, the effectiveness of management activities.

Рецензент: Толпежніков Р.О., д.е.н., директор ННІЕіМ, ДВНЗ «ПДТУ»