

УДК 658.3

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ СТАБИЛЬНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ковальчук К.Ф., д.э.н., профессор,

Фриман И.М.,

Фриман Е.М., к.э.н.

Национальная металлургическая академия Украины, г. Днепропетровск

У статті розглянута роль оцінювання результативності управлінського персоналу в процесі підвищення рівня стабільності функціонування промислового підприємства. Відображено модель збалансованої системи показників оцінювання управлінського персоналу всіх підрозділів підприємства.

Ключові слова: управлінський персонал, кваліфікація управлінців, менеджмент підприємства, показники оцінювання управлінського персоналу.

In the article the role of estimation of the effectiveness of management personnel in the process of increasing of the level of stability of industrial enterprise functioning is considered. The model of balanced system of indexes of estimation of management personnel of all departments of an enterprise is represented.

Key words: management personnel, managers qualification, management of an enterprise, indexes of management personnel estimation.

Вступление. В настоящее время большинство промышленных предприятий Украины, как составляющие экономического развития государства, являются убыточными и находятся в критическом состоянии, которое характеризуется значительным спадом производства, нарушением сложившихся производственных связей [2, 45]. В связи с этим коренным образом изменяется роль оценки результативности управленческого персонала как фактора повышения стабильности функционирования промышленного предприятия в период мирового финансового кризиса.

Постановка задачи. Одной из главных задач деятельности управленческого персонала всех структурных подразделений является разработка и реализация решений, направленных на предотвращение и нивелирование причин, отрицательно влияющих на уровень стабильности предприятия.

Причины, отрицательно влияющие на уровень стабильности предприятия, целесообразно классифицировать на внешние и внутренние.

К внешним причинам целесообразно отнести:

- повышение у поставщиков цен на материалы, комплектующие и энергоресурсы;
- разработка и использование конкурентами современной технологии, что позволяет снизить затраты на производство продукции;
- снижение количества новых заказов и секторов рынка;
- неплатежеспособность покупателей;
- банковская и налоговая политики государства;
- стабильность банковской системы, гражданского, хозяйственного и налогового законодательства.

К внутренним причинам относятся:

- увеличение брака готовой продукции и затрат на его исправление;
- незапланированные простои производственного оборудования;
- повышение себестоимости единицы продукции;
- снижение производительности труда;
- сверхнормативное использование материальных и энергетических ресурсов;
- недостаточная квалификация управленческого и производственного персонала;
- повышение текучести квалифицированных кадров.

По мнению Е.С. Бакланова [1, 19], В.Г. Ковалева [4, 57], стабильность функционирования предприятия – это состояние ресурсов предприятия, при котором доходы от реализации продукции превышают расходы на ее изготовление, при совокупности оптимальных уровней рисков.

Однако, при этом не указывается совокупность сбалансированных систематизированных плановых показателей для каждого подразделения промышленного предприятия, что не позволяет определить влияние результатов их работы на стабильность предприятия.

В связи с этим, предлагается авторская формулировка стабильности как способность предприятия осуществлять хозяйственную деятельность без изменения структуры управления, при устойчивом равновесии сбалансированных плановых показателей каждого подразделения.

Результаты. В работе [3, 164] приведена систематизированная и формализованная совокупность сбалансированных показателей (ССП), на основании которых непосредственно или опосредовано, определяется результативность функционирования всех подразделений предприятия. Использование этих показателей позволяет повышать стабильность функционирования предприятия за счет объективной оценки эффективности работы базовых сфер управления: финансы, маркетинг, обучение и развитие персонала, производство и инновации.

В своей работе Р. Каплан и Д. Нортон отмечают, что основной принцип ССП состоит в том, что оценке подлежит только то, что можно измерить, т.е. поставленной цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению количественные плановые и фактические показатели, информирующие руководителей подразделений, что именно и к какому сроку должно быть выполнено [3, 250].

Одновременно эти же показатели, могут быть использованы для оценки результативности деятельности управленческого персонала.

На рис. 1 представлена модель ССП, на основании использования которой осуществляется оценка управленческого персонала, что позволяет повышать уровень стабильности функционирования промышленного предприятия, формировать и реализовывать как успешную его стратегию, так и адекватную кадровую политику, принимать обоснованные кадровые решения, определять уровень кадрового обеспечения каждой сферы управления в соответствии со стратегией развития предприятия.

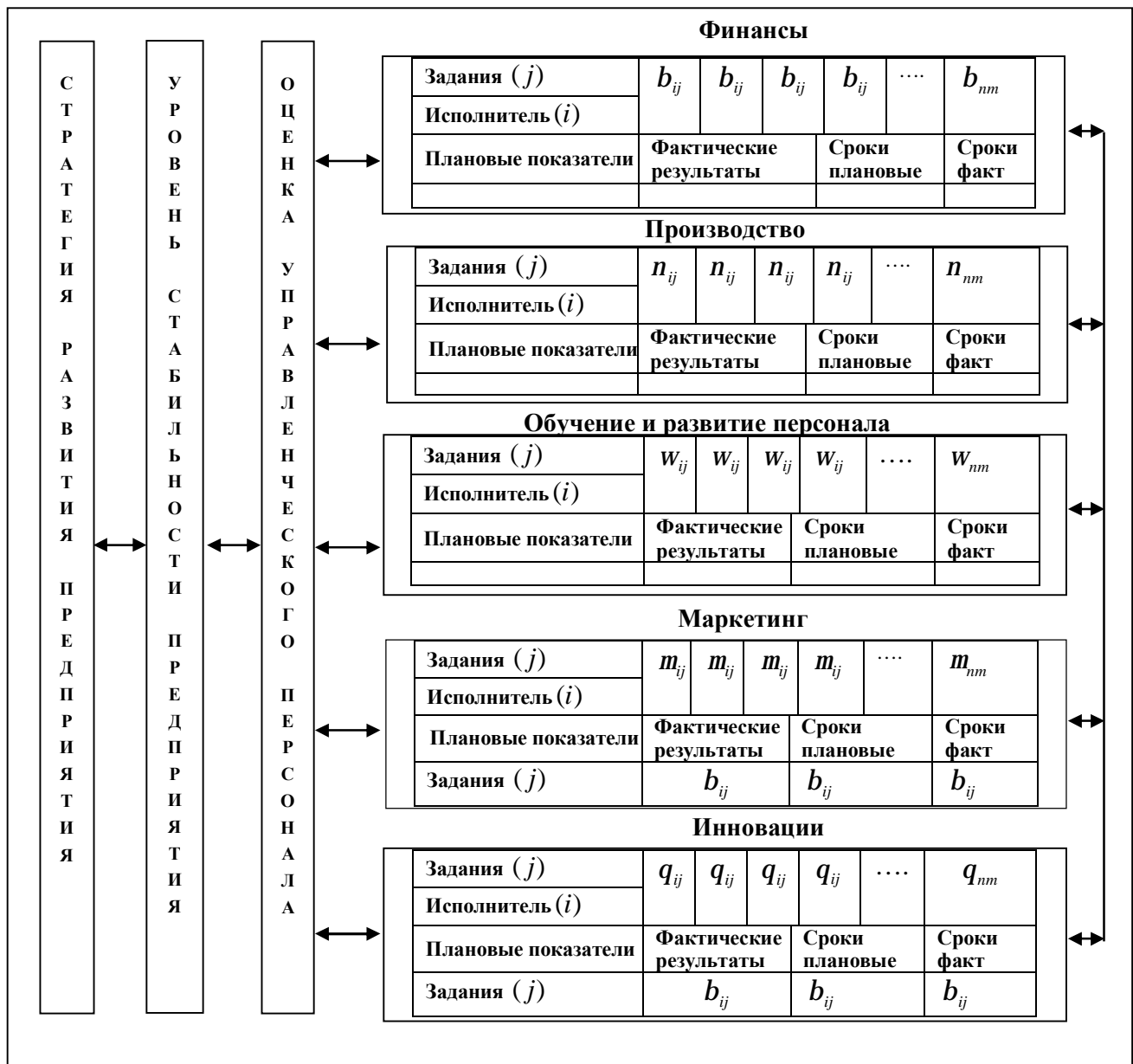


Рис. 1. Модель ССП оценки управленческого персонала

На основании данных о степени достижения плановых показателей и сроков выполнения заданий руководители имеют возможность оценить успешность деятельности управленцев всех сфер деятельности и уровень кадрового обеспечения предприятия. Величину плановых показателей целесообразно устанавливать на основании полного, своевременного и оптимального использования структуры базы данных оценки управленцев промышленного предприятия [5, 69].

Для оценки результативности управленцев необходимо учитывать информацию относительно всех субъектов внешней и внутренней сред, анализ которой влечет разработку более эффективных плановых показателей по всем базовым сферам управления, использование которых влияет на успешность функционирования как каждого подразделения, так и предприятия в целом.

Оценка деятельности руководителей и специалистов предприятия должна отвечать следующим требованиям:

- непрерывность – постоянный сбор информации о деятельности управленческого персонала предприятия;
- дисперсность – использование результатов деятельности управленческого персонала предприятия при принятии кадровых и мотивационных решений;
- обоснованность – оценивание эффективности управленческих решений на основании определенных стандартизированных критериев, свойственных конкретному подразделению;
- количественный характер – использование количественных шкал измерения критериев;
- комплексность – многокритериальная оценка видов деятельности;
- иерархичность – сочетание интегральной оценки деятельности с ее этапами (во времени) и видами (в пространстве);
- учет специфики работы менеджеров в разных сферах управления промышленным предприятием.

В работе [5, 87] была предложена система интегральной оценки результативности деятельности руководителей и специалистов промышленного предприятия. Систему следует рассматривать как совокупность экономических, мотивационных, организационных и правовых методов целенаправленного действия на персонал предприятия за счет интегральной оценки управленцев всех подразделений предприятия.

Система функционирует на основании иерархической совокупности оценок начальных, промежуточных и конечных результатов принятия и реализации управленческих решений, которые принимаются управленческим персоналом. На основании использования этой системы возможно определять уровень кадрового обеспечения управления производством, адекватность кадровой политики предприятия, обоснованность кадровых решений, а также формировать карьеру управленцев.

На рис. 2 представлен порядок оценки профессиональных качеств и результативности деятельности управленческого персонала промышленного предприятия, на основании которого принимаются кадровые решения, от эффективности которых зависит успешность реализуемых проектов и, как следствие, – повышение уровня стабильности предприятия.

Успешность реализуемых проектов достигается за счет осознанной, целенаправленной деятельности управленческого персонала предприятия и при этом необходимо учитывать профессиональные и индивидуально-психологические качества каждого руководителя и специалиста. К таким качествам относятся: образование, возраст, стаж работы на предприятии, состояние здоровья, воля, память, ответственность, интуиция, антиципация [5, 40; 6, 229].

На основании информации о результативности управленцев всех подразделений предприятия, а также учета их профессиональных и индивидуально-психологических качеств определяется уровень кадрового обеспечения предприятия, от оптимальности которого непосредственно зависит уровень стабильности функционирования промышленного предприятия.

Анализ полученных результатов позволяет сделать вывод о степени участия каждого управленца при выполнении определенных заданий (проектов) в повышении уровня стабильности предприятия и уровня потребности специалистов в случае реализации аналогичных проектов (табл. 1).

Таблица 1

Степень участия управленцев при выполнении задания (проекта)

Ф.И.О. Управленцы <i>i</i>	Проект <i>j</i>						Уровень потребности в специалистах
	1	2	...	<i>j</i>	...	<i>m</i>	
1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1j}	...	a_{1m}	W_1
2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2j}	...	a_{2m}	W_2
<i>i</i>	a_{i1}	a_{i2}	...	a_{ij}	...	a_{im}	W_i
...

Σ	1	1	...	1	...	1	
----------	---	---	-----	---	-----	---	--

В табл. 1 a_{ij} – доля (процент) участия i -го управленца в j -м проекте (управленческом задании).
 Если $W_i > 100 \%$, необходимо уменьшить количество специалистов, выполняющих проект. В случае $W_i < 100 \%$ следует увеличить численность специалистов в проектах.

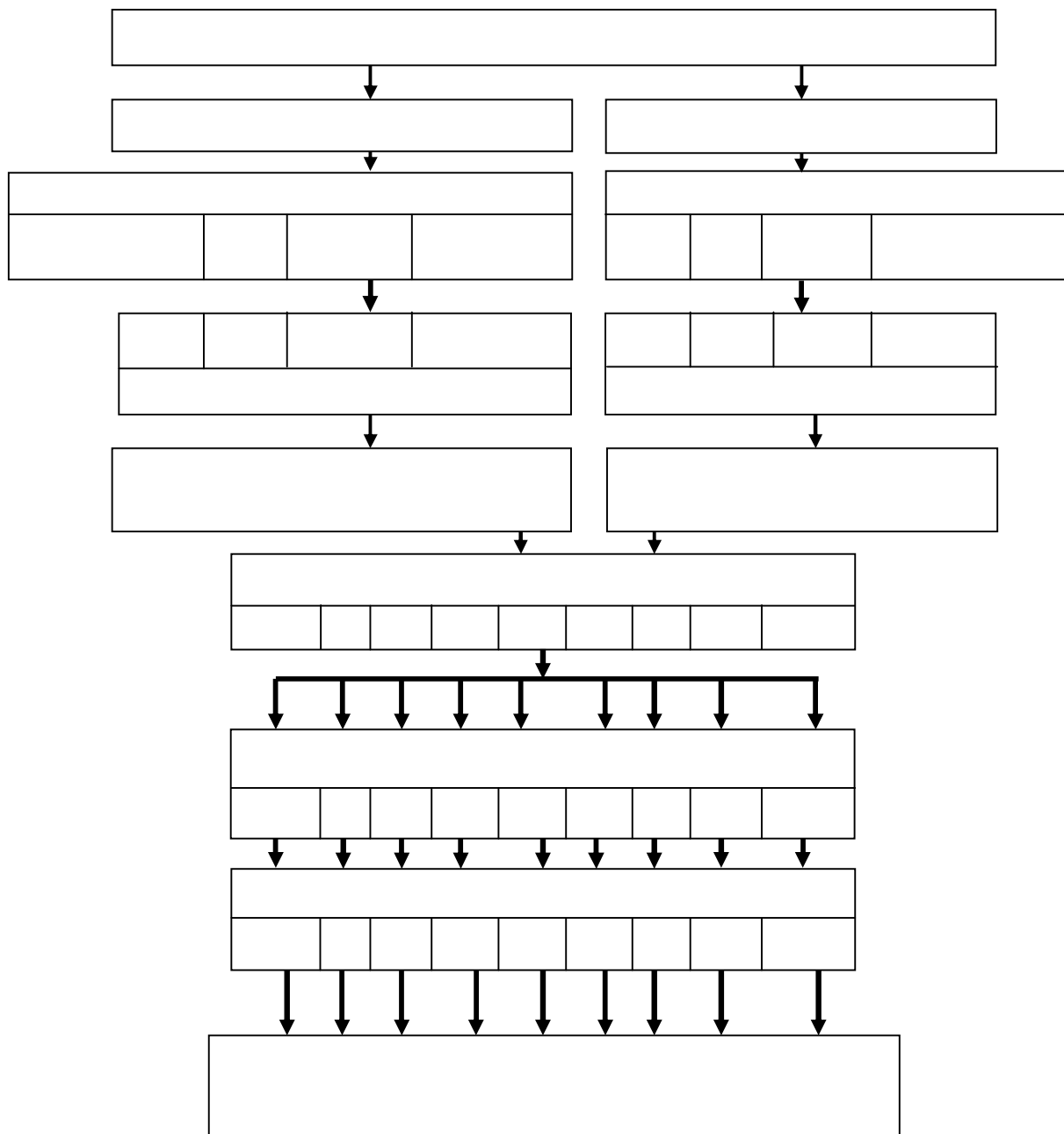


Рис. 2. Порядок оценки деятельности управленческого персонала промышленного предприятия

Зависимость уровня стабильности предприятия от объективности оценки результативности деятельности можно выразить в виде коэффициента W :

$$W = \sum_{p=1}^n \Omega_p \times a_p, \tag{1}$$

где Ω_p – успешность p -го проекта;

a_p – значимость проекта для уровня стабильности функционирования предприятия;

$$\Omega_p = \sum_{j=1}^n \Psi_{jp} \times J_j, \tag{2}$$

где Ψ_{jp} – успешность j -го задания p -го проекта;

J_j – значимость успешности j -го задания для p -го проекта.

$$\Psi_p = \left(\frac{R_{ijp}^{\phi}}{R_{ijh}^n} \times \frac{3_{ijp}^{\phi}}{3_{ijp}^n} \times \frac{T_{ijp}^{\phi}}{T_{ijp}^n} \right) \times I_{ijp} = \left(\frac{R_{ijp}^{\phi} \times 3_{ijp}^n \times T_{ijp}^n}{R_{ijp}^n \times 3_{ijp}^{\phi} \times T_{ijp}^{\phi}} \right) \times I_{ijp}; \tag{3}$$

$$\hat{A} = \frac{R_{ijp}^{\phi}}{R_{ijp}^n}; \quad \hat{B} = \frac{3_{ijp}^n}{3_{ijp}^{\phi}}; \quad \hat{C} = \frac{T_{ijp}^n}{T_{ijp}^{\phi}};$$

$$\Psi_p = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \sum_{p=1}^n (\hat{A}_{ijp} \times \hat{B}_{ijp} \times \hat{C}_{ijp}) \times I_{ijp}; \tag{4}$$

$$\Psi_p = \sqrt[3]{(\hat{A}_{ijp} \times \hat{B}_{ijp} \times \hat{C}_{ijp})} \times I_{ijp}, \tag{5}$$

где R_{ijp}^{ϕ} – фактический результат i -го менеджера при выполнении j -го задания p -го проекта;

R_{ijp}^n – плановый показатель i -го менеджера при выполнении j -го задания p -го проекта;

3_{ijp}^{ϕ} – фактические затраты i -го менеджера при выполнении j -го задания p -го проекта;

3_{ijp}^n – плановый показатель затрат i -го менеджера при выполнении j -го задания p -го проекта;

T_{ijp}^{ϕ} – фактический период времени выполнения j -го задания p -го проекта i -м менеджером;

T_{ijp}^n – плановый период времени выполнения j -го задания p -го проекта, установленный для i -го менеджера;

I_{ijp} – коэффициент значимости j -го задания p -го проекта, выполняемого i -м менеджером.

С учетом вклада результатов управленцев в повышение уровня стабильности промышленного предприятия, можно определить и оценить восемь типичных ситуаций кадрового перемещения управленцев (табл. 2).

Перемещение управленцев с низкой оценкой рейтинга возможно только в двух направлениях. Во-первых, ситуация < Н, Г > – горизонтальное перемещение, как правило, приводит к негативным (-) последствиям в связи с недостаточной квалификацией для адаптации на другой эквивалентной должности. Во-вторых, ситуация < Н, В↓ > – обоснованное понижение в должности повышает качество менеджмента предприятия.

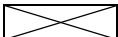
Особенно необходимо отметить, что все негативные кадровые решения (В↓) относительно конкретного управленца носят временный характер, т. е. должны быть связаны с повышением квалификации и формальным повышением его рейтинга. Если позитивных изменений не происходит, то следует ставить вопрос об увольнении с управленческой должности.

Ситуация повышения в должности < С, В↑ > более вероятно приведет к позитивным результатам (+ -), а ситуация понижения в должности < С, В↓ > – к негативным (- +), если не будет поддержана соответствующими действиями относительно повышения квалификации управленца.

Таблица 2

Типовые ситуации кадрового перемещения управленцев

Перемещения Рейтинг	Горизонтальное перемещение (Г)	Вертикальное перемещение (Г)		VIP-резерв K_{ij}
		Повышение в должности (В↑)	Понижение в должности (В↓)	
Высокий (В)	< В, Г > (- +)	< В, В↑ > (+)		< В, V_p > (+)
Средний (С)	< С, Г > (+)	< С, В↑ > (+ -)	< С, В↓ > (- +)	
Низкий (Н)	Н, Г > (-)		< Н, В↓ > (+)	

 – неустойчивые ситуации для практического менеджмента.

Перемещение управленца с высокой рейтинговой оценкой для ситуации повышения в должности < В, В↑ > и зачисления в VIP-резерв < В, V_p > имеет позитивные последствия. Одновременно, горизонтальное перемещение – ситуация < В, Г > – может иметь как негативные (при неоднократном перемещении), так и позитивные (при дальнейшей перспективе повышения в должности) последствия.

Выводы. Использование модели сбалансированной системы показателей и порядка оценки деятельности управленческого персонала промышленного предприятия позволяет:

- более объективно определять результативность труда руководителей и специалистов всех сфер управления при реализации каждого проекта;
- выявлять и планировать потребность в управленческих работниках предприятия, оценивать их фактическую квалификацию, знания и навыки, определять их вклад в повышение уровня стабильности функционирования промышленного предприятия;
- формировать эффективные проектные команды и с достаточной степенью достоверности прогнозировать эффективность их будущей деятельности;
- принимать обоснованные кадровые решения в зависимости от степени влияния успешности и своевременности заданий, выполняемых управленцами, на уровень стабильности предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бакланов Оценка финансово-экономического состояния предприятия // Финансы. – 2001. – № 7. – С. 64–66.
2. Джобава А.М. Организационные и экономические составляющие конкурентоспособности предприятия / А.М. Джобава // Кадры предприятия. – 2009. – № 1. – С. 10–11.
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р.К. Каплан, Д. Нортон, Ф. Янсон. – М.: Олимп, 2006. – 320 с.
4. Ковалев В.Г. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Г. Ковалев. –К.: Дело, 2008. – 160 с.
5. Фриман Е.М. Интегральная оценка управленческого персонала для принятия кадровых решений на промышленном предприятии: дис. ... кандидата економ. наук: 08.00.04 / Фриман Евгений Михайлович. – Д., 2008. – 207 с.
6. Фриман Е.М. Модель оценки уровня волевой активности менеджеров предприятия в процессе принятия управленческих решений / Е.М. Фриман // Збірник наукових праць кафедри управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Тернопільської академії народного господарства. – 2004. – № 9. – С. 228–230.