

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В  
УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

*В статье рассматривается подход к совершенствованию системы управления предприятием. Предложена методика оценки персонала, которая, по мнению автора, позволит руководителям предприятий эффективнее использовать кадровый потенциал на основе объективной оценки уровня квалификации его работников.*

*Ключевые слова: экономика; система управления предприятием, кадровая политика предприятия*

Наше время называют эпохой инноваций [1]. Выживают только те организации, которые работают наиболее эффективно. Рост эффективности невозможен без постоянного совершенствования организации производства, производимой продукции. Основными особенностями современного производства являются все более широкое использование достижений науки и техники и рост конкуренции, связанный с глобализацией мировой экономики. Первая особенность вызывает рост требований к квалификации кадров, усложнение как самой продукции, так и процессов ее производства. Вторая особенность – рост требований к качеству продукции при одновременном уменьшении ее стоимости.

В значительной степени успех освоения инноваций зависит от социально-психологической обстановки в коллективе, готовности его преодолевать трудности во имя успеха предприятия. К сожалению, менталитет работников на постсоветском пространстве, особенно после разочарований и тягот, связанных с перестройкой, далек от идеала. В таблице 1 приведены характеристики этого менталитета в сравнении с современным западным менталитетом [2].

Оценка и повышение квалификации персонала являются приоритетными мероприятиями для любого предприятия в условиях жесткой конкурентной среды. Принимая во внимание отсутствие специализированных отраслевых программ обучения по любой из специальностей, характерных также и для отрасли производства светопрозрачных конструкций, политике в области персонала должно уделяться значительное внимание.

Таблица 1. – Поведенческие установки, характерные для западной и российской культуры в бизнес-организациях

Установки, характерные для западной культуры	Противоположные установки, характерные для российской
--	---

	культуры
Предприимчивость, инициативность. Индивидуализм (приоритет личных интересов над групповыми). Законопослушность. Открытость в деловых отношениях. Верность данному слову. Восприимчивость к новому. Расчетливость. Добросовестность. Обязательность. Пунктуальность. Рассудительность. Демократичность отношений.	Пассивность (нежелание рисковать). Коллективизм (приоритет групповых интересов над личными). Пренебрежение законом. Скрытность в деловых отношениях. Необязательность. Боязнь перемен. Непрактичность. Небрежность. Необязательность. Непунктуальность. Эмоциональность. Иерархичность отношений.

На сегодняшний день существуют различные методики оценки персонала, многие из которых адаптированы к конкретным отраслям. К основным из них можно отнести [3, 4, 5]:

1. Качественные – методы описательного характера, определяющие качества работника без их количественного выражения; к ним относят матричный, метод эталона, систему произвольных характеристик, метод оценки выполнения, метод групповой дискуссии и т.д.

2. Комбинированные методы – в их основу положен как описательный принцип, так и количественные характеристики; сюда относятся метод суммируемых оценок, система заданной группировки работников.

3. Количественные методы оценки – по результатам применения таких методов можно определить уровень работника объективно, используя установленные количественные характеристики; они включают в себя метод заданной балльной оценки, метод свободной балльной оценки, система графического профиля и др.

Такие методы, однако, позволяют решить только отдельные вопросы, далеко не всегда давая возможность описать ситуацию на предприятии в целом. Для более точного отражения ситуации необходимо применение комплексных методик оценки. Кроме того, каждая отрасль обладает рядом специфических черт, которые также должны быть учтены при построении системы оценки персонала.

Обычной практикой на многих отечественных предприятиях сегодня является следующий алгоритм в отношении работников: прием на работу – обучение в рамках должностных обязанностей – субъективная текущая оценка непосредственным руководителем. Под субъективной текущей оценкой понимается оценка руководителем в первую очередь результатов деятельности; качество реализации должностных обязанностей и другие

параметры обычно не принимаются во внимание. Если руководитель не удовлетворен результатами труда, принимается решение об увольнении работника. При этом происходят значительные потери времени на поиск и обучение нового работника, торможение или даже полная остановка производственной деятельности предприятия. Значительно более удачным алгоритмом можно считать следующий: собеседование с определением уровня профессиональных знаний – прием на работу – обучение по программе, разработанной с учетом результатов собеседования – профессиональная деятельность – периодическая аттестация – дополнительное обучение и программы повышения квалификации.

По оценкам руководителей предприятий рынка СК примерно 40% потерь от их общего количества происходит из-за низкой квалификации работников. Тем не менее, на сегодняшний день подавляющее большинство предприятий данной отрасли не уделяют должного внимания повышению квалификации персонала. В первую очередь это вызвано нежеланием отрывать работников от производственного процесса и, таким образом, нести финансовые потери. Однако следует подчеркнуть, что постоянное совершенствование знаний и навыков персонала – одно из важнейших направлений кадровой политики любого предприятия на современном этапе его развития.

В общем виде принципы в области управления персоналом для предприятия рынка светопрозрачных конструкций (СК) можно сформулировать следующим образом:

- профессиональные знания, навыки, умения, должны непрерывно совершенствоваться за счет программ повышения квалификации, предлагаемых предприятием;

- участие в программах повышения квалификации и последующий профессиональный рост должны стимулироваться предприятием;

- для оценки знаний и навыков персонала должны проводиться периодические аттестации непосредственными руководителями по установленной форме;

- приоритетным в отношении неаттестованного работника должно являться не его увольнение, а возможная кадровая перестановка с принципиальной сменой должностных обязанностей. Следует, однако, понимать, что на предприятии с небольшим количеством сотрудников, возможности для перемещения в значительной степени ограничены.

В таблице 2 приведены структурные подразделения, характерные для предприятия рынка СК.

Таблица 2

**Структурные подразделения предприятия рынка СК  
и средняя численность работников**

№ п/п	Наименование подразделения	Тип светопрозрачных конструкций	Средняя численность, чел.
-------	----------------------------	---------------------------------	---------------------------

1	Отдел сбыта	ПВХ / дерево	7
		Алюминий	3
2	Проектный отдел	ПВХ / дерево	2 (замерщик, инженер по раскрою)
		Алюминий	5 (замерщик, инженер по раскрою, инженеры-конструкторы)
3	Производственный отдел	ПВХ / дерево / алюминий	10
4	Отдел технического контроля	ПВХ / алюминий	1
		Дерево	3
5	Монтажное звено	ПВХ / дерево / алюминий	8
Итого:		ПВХ / алюминий / дерево	28 / 27 / 30

На основании опросов руководителей предприятий рынка СК, а также руководителей структурных подразделений, были определены наиболее важные критерии оценки персонала для каждого отдела, для которых методом экспертных оценок были определены удельные веса (таблица 3).

Различают понятия аттестации и оценки персонала организации. Под аттестацией понимают кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения, а выявление резервов повышения уровня отдачи сотрудника. Оценка персонала направлена на получение информации о соответствии квалификации работника, навыков, его отношения к своим обязанностям. Сроки проведения аттестации регламентируются законодательством и обычно составляют от одного раза в 2-4 года. Однако, при необходимости осуществления особенно активной кадровой политики имеет смысл говорить о внутрифирменных стандартах проведения аттестации.

Таблица 3

### Критерии оценки работников предприятия рынка СК

№ п/п	Отдел	Критерии	Удельный вес, %
1	Производственный	общие знания в области технологии производства СК	10
		качество выполнения закрепленных за работником операций	50
		количество выпущенного брака (1 – максимальное количество брака, 5 – нет брака)	30
		влияние на атмосферу в коллективе	10

2	Сбыт	знание собственного продукта (поставщики комплектующих, достоинства и недостатки собственного предприятия, достоинства и недостатки данного вида конструкций, общие технические знания и т.д.)	40
		знание рынка и конкурентов	20
		коммуникативные навыки, навыки эффективных продаж	40
3	Монтажный	знания в области монтажа СК (технология монтажа, требования поставщиков комплектующих и монтажных материалов, нормативные требования ГОСТ)	35
		качество выполняемых операций	45
		влияние на атмосферу в коллективе	20
4	Замерщик	технические знания в сфере производства и монтажа СК	15
		ограничения по размерам	25
		знание технологии замера	30
		коммуникационные навыки и навыки эффективных продаж	10
		знание особенностей собственного продукта, рынка и конкурентов	5
		количество выпускаемого брака	15
5	Технолог / инженер по раскрою	знание используемого ПО	35
		ограничения по размерам	35
		общие технические знания в области производства и монтажа СК	10
		количество выпускаемого брака	20

Математическая модель оценки уровня квалификации персонала предприятия по указанным в таблице 3 критериям выражена следующей формулой

$$N = \sum_{i=1}^n (b_i \cdot g_i),$$

где  $N$  – итоговая оценка аттестуемого работника;

$n$  – количество оцениваемых параметров;

$b_i$  – оценка  $i$ -того параметра по 5-балльной шкале, при этом 1 – минимальное значение;

$g_i$  – удельный вес  $i$ -того параметра.

Аттестация проводится один раз в полгода. После ее окончания полученные данные обрабатываются, интерпретируются. На основании полученных данных разрабатывается программа обучения и повышения квалификации. Календарный план мероприятий по аттестации и обучению персонала представлен на рисунке 1.

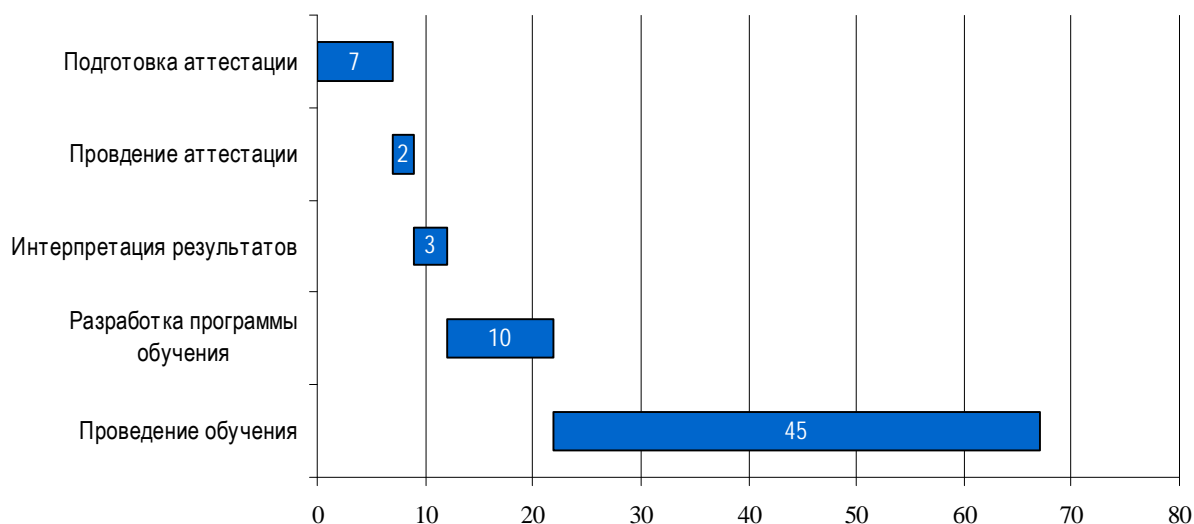


Рисунок 1 – Календарный план мероприятий по аттестации и обучению персонала

Плановые показатели аттестации устанавливаются в пределах каждого подразделения. Информирование работников об установленных плановых показателях производится не менее чем за 2 недели до начала аттестации. Работники, получившие балл выше или равный плановому, считаются аттестованными. Неаттестованные работники проходят дополнительное обучение по специально разработанной программе. В ней учитываются все недостатки квалификации работника, выявленные во время аттестации. После дополнительного обучения проводится повторная аттестация. По ее результатам в отношении неаттестованных работников принимается решение о возможности их перемещения на другую должность. Для этого анализируется текущее состояние кадровой политики на предприятии, необходимость создания дополнительных рабочих мест, а также навыки рассматриваемого кандидата в потенциальной сфере деятельности. В случае положительного решения работник перемещается на новую должность. В случае отрицательного решения для сотрудника составляется долгосрочный план обучения, который должен быть реализован в срок до следующей периодической аттестации.

В заключении следует отметить.

1. Требования к профессиональным и социально-психологическим характеристикам работников, их роль в повышении эффективности предприятия постоянно растут.

2. Решение задач выживания и роста современных предприятий РФ невозможно без квалифицированного управления персоналом, мобилизующего его на качественный труд, готовность к совершенствованию и создающего для этого необходимые условия.

## Литература

1. Янсен Ф. Эпоха инноваций / Пер. с англ. – М.: ИНФРА, 2002.
2. Свиткин М. Руководитель и персонал. Социально-психологические аспекты менеджмента организации // Стандарты и качество. – 2005. – №1.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998.
4. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 1998.
5. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 1997.