

**МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ
СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА
ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**METHODOLOGY OF FORMATION
OF SYSTEM OF EVALUATION OF THE MANAGERIAL PERSONNEL
OF TEXTILE INDUSTRY**

*М.Б. ЮНУСОВ, А.М. ЕСИРКЕПОВА, А.Т. МЕРГЕНБАЕВА, М.Т. КАЛЬМЕНОВА
M.B. YUNUSSOV, A.M. YESSIRKEPOVA, A.T. MERGENBAYEVA, M.T. KALMENOVA*

(Южно-Казахстанский государственный университет им. М. Ауэзова, Республика Казахстан)
(M. Auezov South Kazakhstan State University, Republic of Kazakhstan)
E-mail: essirkepova@mail.ru

В статье представлены результаты проведенных исследований по разработке методологии формирования системы оценки управленческого персонала в текстильной промышленности. Точность и результативность критериев оценки эффективности управления являются весомыми факторами, а также значительным конкурентным преимуществом в современных условиях, характеризующихся ресурсной ограниченностью и финансовой нестабильностью современной мировой экономики.

The article presents the results of studies on the development of a methodology for the formation of a system for evaluating management personnel in the textile industry. The accuracy and effectiveness of the criteria for evaluating management efficiency is a significant factor, as well as a significant competitive advantage in modern conditions, characterized by resource limitations and financial instability of the world economy.

Ключевые слова: текстильная промышленность, управляющий персонал, методика оценки, эффективность оценки, методология оценки.

Keywords: textile industry, management personnel, assessment methodology, assessment efficiency, assessment methodology.

Сложный механизм управления предприятием основан на взаимодействии социально-экономических факторов различного направления. При этом основанием служит уровень квалификации не столько рабочих-специалистов, сколько навыки и методы, которыми обладает управленческий персонал. Именно отсутствие необходимых знаний в управленческой сфере стало одной из основных причин развала экономики в постперестроечный период. В это время предприятия еще были способны выпускать необходимый объем продукции, несмотря на наступающие экономические трудности. Од-

нако неспособность управленческого персонала в силу исторических причин мыслить экономическими категориями, основанными на принципах рентабельности и прибыльности, а не на проценте выполнения плана, привело к дезориентации всей экономики страны. Разрыв устоявшихся внешнепроизводственных связей в совокупности с управленческим бессилием привели к стремительному затовариванию складов предприятий ненужной и экономически невыгодной продукцией. Этот исторический экскурс наглядно демонстрирует уровень воздействия управленческих кадров на перспективы раз-

вития как отдельного предприятия, так и в целом экономики страны.

До настоящего времени периодически в научной среде возникают дебаты о необходимости среднего управленческого звена на предприятии. В перестроечный период некоторые ученые считали, что рыночная экономика самостоятельно способна регулировать рынок, при этом управленческие кадры являются лишь балластом на предприятии [1]. Однако время расставило все на свои места. На данный момент закрепились точка зрения, согласно которой управленческий труд важен, нужен и перспективен.

На сегодняшний день разработаны и активно применяются на практике различные технологии оценки управленческого персонала [2]. К основным из них можно отнести: деловую оценку управленческого персонала, аттестацию, конкурсный отбор, ассесмент и др. Каждый из них уже неодно-

кратно описывался в научной литературе, поэтому здесь нет необходимости останавливаться на каждом из них отдельно. Более эффективным для проведения достижения целей настоящих исследований будет систематизация этих методов в единое целое с выделением преимуществ и недостатков каждого из них [3]. Это позволит, убрав недостатки, на основе выявленных преимуществ создать новую методологию оценки управленческого персонала. Особенно актуальным данный вопрос является именно для текстильной промышленности, так как эта отрасль в настоящее время переживает не лучшие времена вследствие последствий мирового финансового кризиса, а также возрастания уровня конкуренции на международном рынке текстиля [4]. Сравнительная характеристика методов оценки управленческого персонала приведена в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Наименование метода	Суть метода	Преимущества метода	Недостатки метода
Управление результативностью (Management by Objectives (MBO))	Формируется определенное количество задач, оценка достижения которых поддается количественному измерению	Достигается определенная доля справедливости при оценке результата вследствие установления четких критериев	Не учитываются средства, методы и личные качества сотрудника при достижении цели
Система "360 градусов"	В ходе оценки проводится опрос коллег, подчиненных и руководителей сотрудника	Относительная простота проведения оценки вследствие того, что не требуется затрачивать громоздкий аппарат расчетов по критериям	Возрастает доля субъективности восприятия отдельными индивидуумами характеристик объекта оценки
Assessment Center	Оценка сотрудника исходя из его компетенций	Акцент в оценке делается на личностные и профессиональные качества сотрудника	Долгий срок проведения оценки, включающий множество последовательных этапов
Аттестация	Выявляется и оценивается уровень соответствия квалификации работника занимаемой должности	Комплексная система, основанная на применении нескольких различных методов	Часто процедура оценки слишком формализована и регламентирована
Оценка по методу черт	Определяется уровень воздействия психологической составляющей на стиль руководства	Оценка не только количественных, но и качественных показателей работы руководителя	Субъективность получаемых данных
Метод функциональной оценки	Оценивается эффективность руководства, исходя из результативности выполнения функций управления	Оценивается только непосредственно работа по управлению	Иногда трудно четко разграничить управленческие и рабочие функции руководителя
Метод определения стиля руководства	Определение степени воздействия различных стилей руководства на конечные результаты	Руководитель воздействует на подчиненных опосредованно, через правильный стиль руководства	Личная позиция руководителя выдвигается на передний план в системе управления

Приведенные в табл. 1 сравнительные характеристики методов оценки управленческого персонала не ограничиваются только представленными. В научном мире идет постоянный процесс, нацеленный на выработку наиболее оптимального метода оценки управленческого труда.

Важной особенностью управленческого труда является косвенность его оценки через количественные показатели. Не всегда возможно отследить взаимосвязь между усилиями руководства и получаемыми результатами. Часто дестабилизирующие факторы внутри коллектива (такие, как возникновение неформального лидера, разобщенность коллектива вследствие конфликта интересов, разобщенность направления интересов руководителя и подчиненных) приводят к отрицательным результатам, несмотря на предпринимаемые усилия со стороны руководства [5].

Чаще всего применяется система оценки управленческого персонала, основанная на количественных результатах работы возглавляемого руководителем коллектива. Однако апеллирование только количественными показателями усекает возможности проведения полноценной оценки результатов работы руководителя. Часто работа управленческого персонала не дает быстрого результата, который возможно измерить количественно. Итоги управляющего воздействия могут быть пролонгированы во времени. Поэтому возникла необходимость в разработке методологии формирования системы оценки управленческого персонала. Особенно актуальным этот вопрос встает на предприятиях текстильной отрасли, находящейся в настоящее время на стадии восстановления и стабилизации своей деятельности.

Прежде чем перейти непосредственно к вопросу разработки методологии формирования системы оценки управленческого персонала в текстильной отрасли, проведем анализ современного состояния управленческого звена в данной сфере.

За время существования Республики Казахстан как независимого государства управленческий персонал, согласно требованиям рынка, прошел несколько стадий развития.

Начиная с периода перестройки, когда верхние эшелоны управления оказались не подготовленными к реалиям рыночной экономики, и заканчивая нынешним временем, характерной чертой которого является наличие крепкого потенциала управленческих знаний, основанное на изучении зарубежного опыта и успешной практике внедрения его в казахстанскую действительность [6]. Представляется возможным выделить следующие этапы в развитии управленческого персонала страны:

- этап административной системы управления (до 90-х гг. XX века). Данный этап можно охарактеризовать как этап беспомощности управленческого персонала. В это время больше уделялось внимания выполнению плана и нормативных показателей, чем эффективности работы подразделения. Часто управленцы не владели элементарными знаниями по управлению, социологии труда, о возможностях воздействия на персонал. Соответственно и управленческий труд ценился невысоко, отождествляясь больше с передаточным звеном по выполнению команд от вышестоящего звена управления;

- этап становления рыночных отношений (с 1990 по 2000 гг.). Этап характеризуется возрастанием роли управленческого персонала в экономической жизни общества, активным наращиванием потенциала за счет получения знаний о функционировании финансово-производственной системы, в том числе и в стенах западных университетов в странах с развитой рыночной экономикой;

- этап стабильного развития рыночных отношений (с 2001 по 2007 гг.). Характеризуется стабилизацией функций управления, активным развитием рыночных отношений, эффективным воздействием управленческого персонала на деятельность как отдельных предприятий, так и экономики страны в целом;

- этап нестабильности кризисных отношений (с 2007 г. по настоящее время). Данный этап оказался самым сложным для управленческих кадров. Мировой финансовый кризис 2007 г. наглядно показал управлен-

цам, что полученных знаний и наработанного опыта явно недостаточно, чтобы выжить в сложных условиях мирового финансового кризиса. Управляющему персоналу пришлось в экстренном порядке изыскивать новые методы управления и воздействия на персонал, основанные на нефинансовых составляющих. Однако данный период дал и положительные моменты для управляющих кадров. Необходимость в сжатые сроки находить пути выхода из кризиса, с одной стороны, "закалила" управленческие кадры, с другой стороны – позволила провести се-

лективный отбор, проверив на жизнеспособность и эффективность многие управленческие навыки казахстанских специалистов. Как говорили мудрые мира сего: трудные времена – это время больших возможностей. Именно этот принцип и сработал, отсеяв ложные и простые понятия о системах управления и оставив в распоряжении управленцев крепкие навыки, способные вывести предприятие на новый уровень отношений даже в кризисное время.

Рассмотренные этапы представлены на рис. 1.

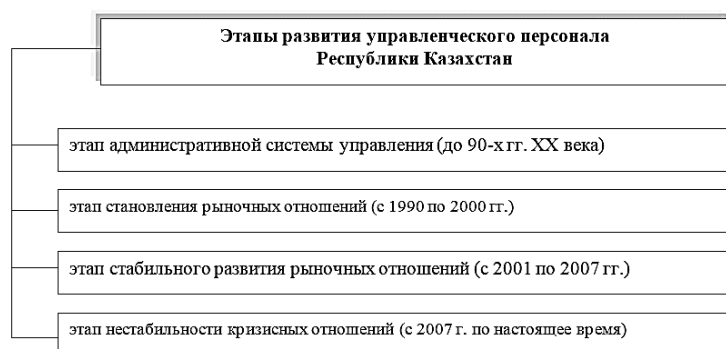


Рис. 1

Проанализируем количественные показатели работы управленческого персонала в стране. Предварительно рассмотрим современное состояние количества руководителей вне зависимости от формы собственности и государственной принадлежности

управленца. Данные по занятости населения представлены в табл. 2, основанной на официальных статистических данных Комитета по статистике РК.

Т а б л и ц а 2

Управляющие кадры	2013	2014	% 2014 к 2013	2015	% 2015 к 2013	2016	% 2016 к 2013	2017	% 2017 к 2013
Все население									
Занятое население – всего	8 570,6	8 510,1	99,2	8 433,3	98,4	8 553,3	99,8	8 585,2	100,17
из них:									
Руководители органов власти и управления всех уровней, включая руководителей организаций	461,4	457,5	99,2	449,4	97,4	416,6	90,3	450,3	97,6
Мужчины									
Занятое население – всего	4 389,4	4 389,3	100,0	4 371,2	99,6	4 440,4	101,2	4 458,9	101,6
из них:									
Руководители органов власти и управления всех уровней, включая руководителей организаций	284,6	294,4	103,4	282,9	99,4	261,2	91,8	285,2	100,2
Женщины									
Занятое население – всего	4 181,3	4 120,7	98,6	4 062,1	97,2	4 113,0	98,4	4 126,3	98,7
из них:									
Руководители органов власти и управления всех уровней, включая руководителей организаций	176,8	163,1	92,3	166,5	94,2	155,4	87,9	165,1	93,4

Данные табл. 1 свидетельствуют о стабильности в динамике количественных показателей численности руководителей органов власти и управления всех уровней, включая руководителей организаций. При этом наблюдается постепенное увеличение гендерной дискриминации среди руководящего состава. Так, если в 2013 г. на 284,6 тыс. руководителей-мужчин приходилось только 176,8 (62,1%) тыс. руководителей-женщин, то уже к 2017 г. ситуация складывается так, что на 285,2 тыс. мужчин приходится 165,1 (57,9%) тыс. женщин. Удельный вес руководящего состава в общей численности населения также изменился: если в 2013 г. этот показатель составлял 5,4%, то к 2017 г. снизился до 5,2%. Данный факт обусловлен как проводимыми реформами в высших эшелонах власти по оптимизации численности государственных служащих, так и последствия кризиса, когда предприятия вынуждены были сокращать свой штат сотрудников вследствие сложной экономической обстановки.

Снижение численности как работников, так и управляющих кадров особенно остро стоит в текстильной отрасли [7]. Нестабильность на рынке сбыта приводит к необходимости сокращения кадров. Затяжная безработица подталкивает высококлассных специалистов текстильной сферы пройти этап перепрофилирования для того, чтобы найти работу. Отрасль теряет кадры на фоне того, что в высших учебных заведениях также перестают готовить текстильщиков вследствие невостребованности этого направления среди абитуриентов. Такая же ситуация наблюдается и на уровне высшего руководства. Молодые специалисты, со свойственной им инициативностью и наличием инновационных идей, уходят в более прибыльные сферы экономики [8]. Поэтому в целом ситуацию кадрового потенциала управления в текстильной сфере можно охарактеризовать как очень сложную и стратегически опасную для будущего развития.

На рис. 2 представлена структура производства легкой промышленности.

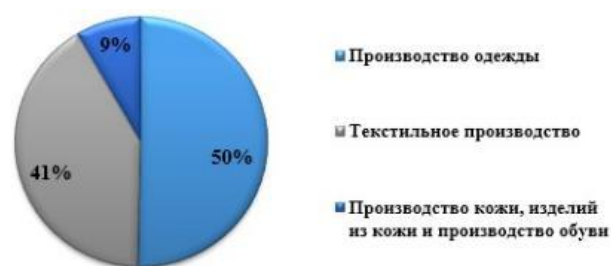


Рис. 2

В количественном отношении действующие предприятия легкой промышленности составляют порядка 900. При этом основную массу (58%) занимают швейные предприятия. Данный факт обусловлен тем положением, что для формирования предприятия по производству одежды требуется меньший объем инвестиций, тогда как на создание текстильных и кожевенно-обувных производств затрачиваются значительные средства. Удельный вес предприятий по производству текстильных изделий составляет порядка 30%, тогда как доля производства кожаной и относящейся к ней продукции находится на уровне 12%. Основным регионом Казахстана, занимающим наибольшую долю в общей массе предприятий легкой промышленности, является Южно-Казахстанская область. Данный факт обусловлен теми обстоятельствами, что именно в этом регионе имеется в наличии сырье собственного производства, а также достаточно дешевая высококвалифицированная рабочая сила.

Таким образом, проведенный анализ существующего положения в текстильной отрасли в целом и в частности, в отношении управляющих кадров, позволил выделить приоритеты развития отрасли и разработать механизм оценки управленческого персонала с учетом особенностей функционирования отрасли. В настоящий момент на территории ЮКО формируется текстильный кластер, охватывающий все звенья производственно-сбытовой цепи. На государственном уровне приняты определенные Программы по развитию отрасли, способные оптимизировать производственный процесс, расширить ассортиментную линейку текс-

тильной продукции, увеличить объемы производства и сбыта, причем и на внутреннем, и на внешнем рынках. Все это невозможно осуществить без применения компетенций управляющего звена отрасли. Для того чтобы оценить эффективность функционирования данного звена, представляется возможным, с целью повышения эффективности работы, внедрить следующую методику оценки управляющего персонала, адаптированную под запросы текстильной сферы. Данная методика объединила в себе положительные моменты ранее проанализированных существующих методик, комплексно увязав количественные, качественные и социально-экономические характеристики оценки работы управленческого персонала [9...13].

Разработанная методика оценки управленческого персонала основана на двух составляющих: формирование критериев согласно требованиям специфики отрасли и соответствие этим требованиям профессиональных качеств руководителя. В основу вы-

работки критериев оценки положены три основных направления: личные данные, профессиональные навыки и потребности отрасли. В первую группу включены такие параметры, как возраст, образование, стаж работы. Вторая группа определяется на основе оценки профессиональных компетенций тестированием и анкетированием. И третья включает специфические потребности отрасли и, исходя из них, требования к стилю руководства. Так, в текстильной сфере существует определенный набор требований к руководителю, отличающийся от других отраслей. К управленцу текстильной отрасли предъявляются такие требования, как возможность работы в условиях жесткой конкуренции со стороны китайских производителей, постоянный поиск новых рынков сбыта, систематическое отслеживание последних инноваций на рынке текстиля.

Алгоритм системы оценки управленческого персонала текстильной промышленности представлен на рис. 3.

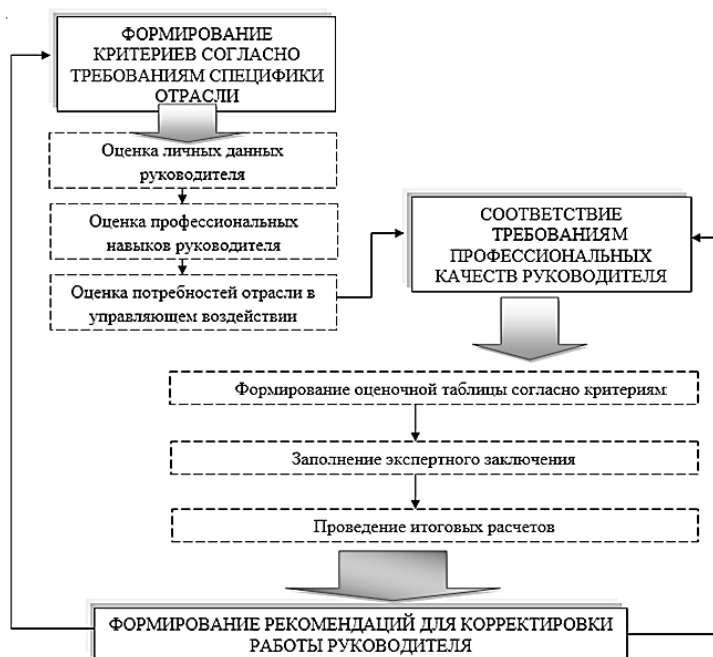


Рис. 3

Определение соответствия требованиям профессиональных качеств руководителя критериям оценки проводится независимыми экспертами на основе как личностных качеств руководителя, так и эффективности его

работы, а также удовлетворенности и комфортности стиля руководства для подчиненных. Оценка проводится согласно разработанной методике, а также полученным данным по оценке критериев по трем нап-

рвлениям. Привлеченные эксперты заполняют экспертное заключение по форме. Данное заключение прикладывается к оценочной таблице руководителя. Далее специалисты отдела кадров, под руководством директора компании, проводят расчеты, заполняют формы оценки и формируют рекомендации, нацеленные на корректировку работы руководителя согласно полученным оценкам. В случае если усредненные оценочные показатели находятся на уровне выше среднего, стиль руководства признается эффективным, и вносятся рекомендации по корректировке методов управления. Когда показатели ниже среднего, руководство компании принимает решение либо расстаться с управляющим, либо откорректировать методы его работы. Такое решение принимается на основе полученных комплексных результатов ситуационного подхода. При этом на первое место выдвигаются прежде всего интересы отрасли или предприятия текстильной сферы.

ВЫВОДЫ

Основная цель формирования методики оценки эффективности работы управленческого персонала заключается в определении критериев, применение которых на практике позволит повысить качество работы руководства. Создание эффективной системы управленческого потенциала является основой для дальнейшего развития, а также достижения поставленных целей. Оценка руководителей как среднего, так и высшего звена должна строиться на оценочных процедурах, определенных технологиях и методах. Предложенная в статье методика оценки эффективности управленческого персонала для текстильной отрасли основана на сочетании различных методик с учетом специфики отрасли, а также современных требований к руководящему составу. Существенным отличием предложенной методики является то, что она аккумулировала наиболее действенные методы оценки, способна легко встраиваться в систему кадровой службы, а также повышать эффективность управленческого персонала за счет точного количественного измерения полученных результатов.

1. Хорст Зиверт. Тестирование личности. – М.: АО Интерэксперт. Нолиж., 1997.
2. Аунану Ф.Ф. Методы подбора и подготовки руководителей производства. – М.: Экономика, 1971.
3. Зернова Л.Е., Фарзаниан М. Кризисоустойчивость в системе адаптивного управления предприятием // Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности – 2016. С.172...174.
4. Валуиских С.А. Организационно-экономические проблемы инновационной деятельности на предприятиях текстильной и легкой промышленности // Мат. научн.-техн. конф.: Дни науки-2001. – СПб.: Изд-во СПГУТД, 2001.
5. Klimecki R., Gmiir M. Personalmanagement. – Stuttgart: Lucius und Lucius, 1998.
6. Самторкулов О.Т., Махмудова Г.Р., Турдикулова Г.О. Развитие текстильной промышленности в условиях модернизации экономики // Вопросы экономики и управления. – 2018, №1. С. 11...14.
7. Ерохин Е.С., Зернова Л.Е. Анализ и оценка деятельности корпорации в текстильной промышленности // Современные задачи инженерных наук. – 2017. С.29...32.
8. Kleinmann M. Assessment-Center: Stand der Forschung Konsequenzen fur die Praxis. – Gottingen: Verlag fur Angewandte Psychologie, 1997.
9. Шекиня С.В. Планирование и подготовка резерва руководителей // Кадры. – 1997, № 7. С. 14...17.
10. Базаров Т.Ю., Беков Х.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М.: ИПК-госслужбы, 1995.
11. Martin A. Die theoretische Erklarung der Personalpolitik. – Munchen Mering: Hampp, 1998.
12. Becker M. Personalentwicklung: Bildung, Forderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. – Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 1999.
13. Wolf J. Internationales Personalmanagement: Kontext, Koordination, Erfolg. – Wiesbaden: Gabler, 1994.

REFERENCES

1. Khorst Zivert. Testirovanie lichnosti. – M.: AO Interekspert. Nolizh., 1997.
2. Aunapu F.F. Metody podbora i podgotovki rukovoditeley proizvodstva. – M.: Ekonomika, 1971.
3. Zernova L.E., Farzanian M. Krizisoustoychivost' v sisteme adaptivnogo upravleniya predpriatiem // Dizayn, tekhnologii i innovatsii v tekstil'noy i legkoy promyshlennosti – 2016. S.172...174.
4. Valuyskikh S.A. Organizatsionno-ekonomicheskie problemy innovatsionnoy deyatel'nosti na predpriyatiyakh tekstil'noy i legkoy promyshlennosti // Mат. nauchn.-tekhn. konf.: Dni nauki-2001. – SPb.: Izd-vo SPGUTD, 2001.
5. Klimecki R., Gmiir M. Personalmanagement. – Stuttgart: Lucius und Lucius, 1998.

6. Sattorkulov O.T., Makhmudova G.R., Turdikulova G.O. Razvitie tekstil'noy promyshlennosti v usloviyakh modernizatsii ekonomiki // Voprosy ekonomiki i upravleniya. – 2018, №1. S. 11...14.

7. Erokhin E.S., Zernova L.E. Analiz i otsenka deyatelnosti korporatsii v tekstil'noy promyshlennosti // Sovremennye zadachi inzhenernykh nauk. – 2017. S.29...32.

8. Kleinmann M. Assessment-Center: Stand der Forschung Konsequenzen fur die Praxis. – Gottingen: Verlag fur Angewandte Psychologie, 1997.

9. Shekshnya C.B. Planirovanie i podgotovka rezerva rukovoditeley // Kadry. – 1997, № 7. S. 14...17.

10. Bazarov T.Yu., Bekov Kh.A. Metody otsenki upravlencheskogo personala gosudarstvennykh i kommercheskikh struktur. – M.: IPK-gossluzhby, 1995.

11. Martin A. Die theoretische Erklarung der Personalpolitik. – Munchen Mering: Hampp, 1998.

12. Becker M. Personalentwicklung: Bildung, Forderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. – Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 1999.

13. Wolf J. Internationales Personalmanagement: Kontext, Koordination, Erfolg. – Wiesbaden: Gabler, 1994.

Рекомендована кафедрой экономики. Поступила 20.10.18.
