

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЕКСТИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

**PECULIARITIES OF FORMATION
OF A PERSONNEL MANAGEMENT MODEL
IN THE ENTERPRISES OF THE TEXTILE INDUSTRY**

М.Б. ЮНУСОВ¹, А.М. ЕСИРКЕПОВА², Т.Н. МАШИРОВА¹, С.Ж. РЫСБАЕВА², Ж.А. САРИЕВА²
M.B. YUNUSSOV¹, A.M. YESSIRKEPOVA², T.N. MASHIROVA¹, S.ZH. RYSBAYEVA², ZH.A. SARIEVA²

¹Южно-Казахстанский государственный университет им.М.Ауэзова, Республика Казахстан,
²Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан)

¹M.Auezov South Kazakhstan State University, Republic of Kazakhstan,
²Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan)

E-mail: essirkepova@mail.ru

В статье раскрыты комплексные факторы в оценке управленческого персонала текстильной отрасли. Раскрыты основные составляющие механизма совершенствования форм и методов стимулирования работы управленческих кадров посредством разработки эффективной методики оценки их труда. Разработанный алгоритм оценки управленческого персонала текстильной отрасли основан на двух составляющих: формирование критериев согласно требованиям специфики отрасли и соответствие этим требованиям профессиональных качеств руководителя. В основу выработки критериев оценки положены три основных направления: личные данные, профессиональные навыки и потребности отрасли.

The article reveals the complex factors in assessing the management personnel of the textile industry. The main components of the mechanism for improving the forms and methods of stimulating the work of managerial personnel through the development of an effective methodology for evaluating their work are disclosed. The developed algorithm for evaluating the textile industry management personnel

is based on two components: the formation of criteria according to the requirements of the industry specifics and the compliance with the requirements of the manager's professional qualities. The development of assessment criteria is based on three main areas: personal data, professional skills and needs of the industry.

Ключевые слова: управление, персонал, факторы, оценка, формирование, организация, текстиль.

Keywords: management, personnel, factors, assessment, formation, organization, textiles.

Современный этап развития текстильной промышленности характеризуется достаточно нестабильным положением. Причем это относится как к локальным рынкам, так и к мировому в целом. Особую тревогу вызывает состояние текстильной сферы в разрезе управления персоналом. В кризисный период численность работающих в легкой промышленности сократилась более чем на 50% с одновременным сокращением объемов производства. В этих условиях особую актуальность приобретают вопросы эффективности управления персоналом в текстильной сфере. При этом необходимо перенести вектор воздействия руководителей с традиционных сфер, таких как финансы, технологии и техника, на совершенствование механизмов управления трудовыми ресурсами. Все это в совокупности ведет к необходимости переосмысления и переработки основных концепций управления, направив основной вектор на обеспечение потребностей специалистов, что опосредованно окажет значительное воздействие на конечные результаты работы текстильной отрасли в целом.

Специфика современного этапа развития казахстанской экономики определяется наличием факторов, оказывающих комплексное воздействие на уровень трансформаций в вопросах оценки эффективности работы управленческого персонала в текстильной отрасли. К таким факторам можно отнести резкие колебания мировой экономики, изменения в деловой среде, нарастающая ежегодно в геометрической прогрессии сложность управленческих задач, а также условия конкурентной среды. В данных условиях оперативность и качество принимаемых управленческих реше-

ний выходит на первый план, опережая по значимости такие показатели, как результативность, эффективность и адаптируемость. Уровень гибкости в принятии управленческих решений во многих случаях позволяет организации эффективно приспособиться к динамично меняющимся внешним условиям, оставаясь конкурентоспособной организацией на рынке текстильной отрасли.

Все больше к владельцам бизнеса приходит осознание важности повышения уровня квалификации не столько рабочих и специалистов, сколько топ-менеджмента, так как от выбора правильности дальнейшего пути развития зависит дальнейшее будущее всей организации. В связи с этим перед владельцами бизнеса в текстильной отрасли встает дилемма: вырастить и обучить высокоэффективного управленца из числа имеющегося на предприятии резерва, или привлечь со стороны готового специалиста в области управления [1]. Каждое из этих направлений имеет свои характерные положительные и отрицательные стороны. Привлечение готового специалиста, на первый взгляд, кажется наиболее результативным вследствие простоты своего воплощения. Отсутствуют затраты на обучение, отсутствует необходимость ожидания готового результата, специалист уже приходит в организацию со своим багажом знаний и наработанным опытом. Однако это только на первый взгляд так кажется. Дальнейший анализ этого направления позволяет выявить ряд существенных недостатков, способных полностью нивелировать весь положительный эффект от привлечения готового управленца в организацию. Так, готовые решения, давшие хороший результат в одной организации, не обязательно смогут

повторить свой положительный эффект в рамках другого предприятия. Возникает необходимость в подгоне имеющихся методов управления к реалиям отдельно взятой организации, что не всегда положительно сказывается на конечном результате. Также отсутствие затрат на обучение топ-менеджеров ведет к незаинтересованности последних в результатах труда, а также возможности ухода специалиста на новое место работы, способное обеспечить не только стабильное настоящее, но и устойчивое будущее положение в поступательном движении по карьерной лестнице. В связи с этим грамотные владельцы бизнеса все чаще выбирают второй путь повышения эффективности работы управленческого персонала. А именно выделяют значительные средства, целью которых является формирование резерва управленческих кадров, способных на высококачественном уровне вывести организацию на освоение новых высот в бизнесе. Также огромным преимуществом выращивания своих кадров является тот факт, что сам процесс роста происходит от низового до высшего звена, в условиях чего специалист может изучить работу предприятия изнутри, что в дальнейшем дает возможность, опираясь на полученные знания, в комплексе увидеть картину происходящих трансформаций внутри организации с целью ориентации этих изменений на конечный результат. Также со счетов нельзя сбрасывать и человеческий фактор, оказывающий положительное воздействие на эффективность организации. Специалист является более привязанным к организации в случае, если его обучили на данном предприятии, нежели сторонний работник-управленец, уверенный в уровне востребованности его знаний на рынке. Данная уверенность может отразиться негативно на результатах конечной работы [2].

Поэтому в условиях выбора владельцы бизнеса все чаще на практике применяют второй путь развития топ-менеджмента организации в текстильной отрасли. Постепенно формируется осознание необходимости повышения квалификации не только ра-

бочих кадров, но и управленческого персонала. Развитие навыков управления у топ-менеджеров посредством повышения квалификации положительно отражается на общем уровне конкурентоспособности компании на рынке в текстильной отрасли. При этом данное обучение должно носить комплексный характер, а не быть единоразовой акцией. Проведение подобных разовых мероприятий обучения является слишком затратным и неэффективным для организации.

К разряду первоочередных задач относятся повышение уровня квалификации управляющих кадров в текстильной отрасли связи с тем, что наша страна меняет ориентиры развития, переходя на инновационный путь. Приоритеты национальных проектов ясно дают понять, что раздел "Образование" становится одним из основных, требующих повышенного внимания к его проблемам у руководителей различных уровней. С этих позиций необходимо выделить два подхода в текстильной отрасли, дополняющих друг друга:

1) возникает необходимость в выявлении "точек роста", способных оказать значительное воздействие на дальнейшее развитие данного направления;

2) необходимость разработки новых методик в образовании неизбежно ведет к внедрению инновационных механизмов в системе управления.

С этих позиций у руководителей различных уровней управления в текстильной отрасли возникает потребность в постоянном совершенствовании навыков управления, что вызывает необходимость в систематическом повышении уровня квалификации. Имеющийся багаж знаний и навыков уже недостаточен в современных условиях для менеджеров управляющего звена. Появляется потребность не только развивать свои навыки, но и активно применять их на практике, что способно оказать существенное воздействие на возможность организации удерживать свои позиции на рынке [3]. Управляющий персонал в текстильной отрасли своим нежеланием развивать свои знания и навыки способен нанести значи-

тельный урон компании посредством торможения всех управленческих процессов и механизмов на локальном уровне. Неумелое применение управляющего воздействия приводит к дополнительным затратам, когда организация вынуждена затрачивать значительные средства там, где грамотное управление способно решить проблему с минимальными расходами средств и энергии [4]. С этих позиций особую актуальность приобретают вопросы совершенствования системы управления персоналом в текстильной отрасли, основанной на развитии навыков управляющего воздействия на различных уровнях управления.

Рынок текстильных изделий, по форме экономического хозяйствования, в современных реалиях относится к олигополистическому рынку. Данной форме рынка присущи несколько мощных лидирующих предприятий отрасли, при этом наблюдается однотипность в товарных группах [5]. В данный момент сформировались критические условия для предприятий отрасли, когда наблюдается сокращение рынков сбыта с одновременным увеличением давления импортной продукции. Предприятия теперь зависимы не столько от цен своих прямых конкурентов, сколько от политики ценообразования зарубежных предприятий, производящих аналогичную продукцию по более низкой цене.

Основой высокого уровня конкурентоспособности продукции для предприятий текстильной промышленности остается правильная политика по цене и качеству. При этом решающую роль играет не столько цена готовой продукции, сколько цена ее потребления. Цена потребления – это комплексное понятие, включающее в себя как цену продажи, так и затраты, которые несет потребитель в процессе эксплуатации всего срока службы приобретаемого товара. Собственно, эксплуатационные затраты зачастую являются решающими в процессе принятия решения по приобретению текстильных изделий.

За прошедший период реформирования экономики страны текстильная промышленность оказалась не в лучшем положении по уровню конкурентоспособности. Наблю-

дается значительное снижение уровня конкурентоспособности предприятий с одновременным сокращением их эффективности, и дальнейшим ухудшением уровня эксплуатации основных фондов [6]. Снижение уровня конкурентоспособности на фоне незначительного роста производства тканей в последнее десятилетие, осложненное серьезными экономическими недостатками, сократило потенциал развития для основной массы предприятий, а также для осуществления расширения воспроизводства. Проведенный анализ свидетельствует от том, что к основным причинам сложившейся ситуации можно отнести следующие:

- значительные ошибки, совершенные в процессе выбора стратегии развития отрасли, а также обеспечения уровня ее конкурентоспособности;
- нарушение связей между производителями сырья и его переработчиками;
- создание льготных условий для импорта тканей вследствие деформации внешнеэкономических отношений;
- сокращение уровня платежеспособности спроса.

Модель управления персоналом на предприятиях текстильной отрасли представлена в виде рис. 1.

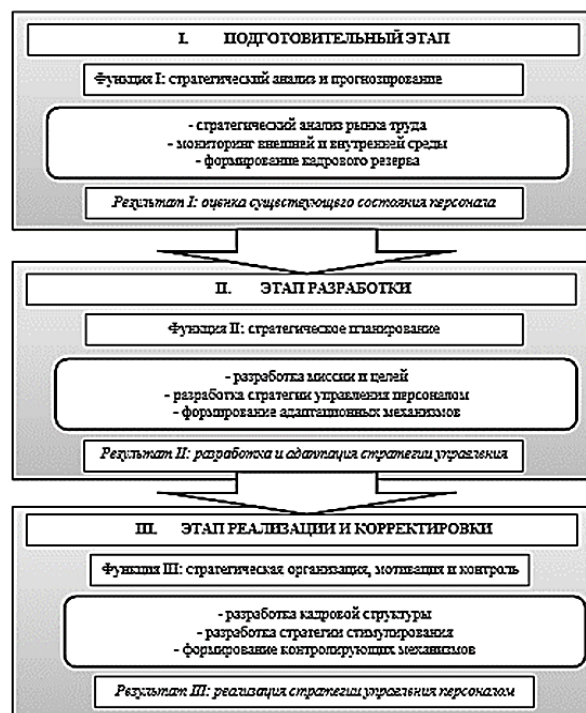


Рис. 1

Существующие тенденции в развитии отрасли можно охарактеризовать как негативные, обусловленные сокращением удельного веса в ВВП страны, сокращением рабочих мест, вытеснением отечественного товаропроизводителя с внутреннего рынка зарубежными товаропроизводителями [7].

В данный момент на рынке к наиболее крупным предприятиям текстильной промышленности можно отнести такие корпорации, как "Textiles.kz" (АО "Ютекс"/АО "Меланж") и ТОО "South Textiline.kz" (ЮКО), перерабатывающие до девятнадцати тысяч тонн хлопковолокна за год.

Основные проблемы производителей текстильных изделий можно объединить в следующие группы:

- не развит рынок в целом и производство в частности национальных текстильных изделий;

- за годы реформ и кризисов были утрачены квалифицированные управленческие и инженерно-технические кадры, и в особенности высококвалифицированные рабочие. Проблема обусловлена снижением качества подготовки молодых специалистов в вузах и сузах, недостаточностью необходимых специальностей в учебных заведениях, снижением заинтересованности молодежи в получении "не модных" на данный момент времени профессий, в особенности рабочего профиля. Также достаточно высокая плата за обучение негативно отражается на наборе студентов по требуемым специальностям. Особо остро проблема по вышеперечисленным обстоятельствам стоит в сельских регионах;

- высокая текучесть кадров в текстильной промышленности по свидетельству статистических данных заметно снижает уровень ответственности за качество выполняемой работы. Обусловлена эта проблема низким уровнем заработной платы в производстве текстильных изделий, отсутствием необходимого соцпакета, а также подобных стимулирующих факторов;

- предприятия не уделяют достаточного внимания повышению квалификации работников на местах, что ведет к снижению

эффективности производственных процессов и соответственно отражается на конкурентоспособности выпускаемой продукции, в конечном итоге не отвечающей мировым стандартам;

- в последнее время достаточно легко получить необходимую информацию через Интернет, однако даже этот факт не сыграл положительной роли для отечественных товаропроизводителей в плане использования деловой информации для целей повышения уровня конкурентоспособности. Предприниматели до сих пор ведут бизнес, больше ориентируясь на собственную интуицию, чем на полученные знания, не владея информацией о развитии внутреннего и внешнего рынка, занимаемой ими ниши на рынке, о современных технологических, производственных и маркетинговых направлениях и возможностях ведения бизнеса. Главным же является то, исходя из имеющейся практики, что руководство предприятий в полной мере не обладает информацией по мероприятиям поддержки, оказываемым со стороны государства;

- маркетинговые исследования, проводимые специализированными исследовательскими центрами, стоят очень дорого, тогда как у самого предприятия нет настолько квалифицированных кадров, чтобы самостоятельно провести качественный маркетинговый анализ рынка. В совокупности это ведет к отсутствию комплексного понимания перспектив развития бизнеса и невозможности разработки эффективного маркетингового плана. Вследствие этого значительно снижается возможность получения финансовой поддержки со стороны специализированных государственных институтов развития.

Отдельного внимания заслуживает рассмотрение проблемы совершенствования механизма управленческих навыков топ-менеджмента в текстильной отрасли. В настоящее время под развитием навыков управления менеджеров высшего звена понимается только повышение квалификации на различных курсах, переподготовка и обучение. При этом забывают о более важных механизмах совершенствования управ-

ленческих навыков, к которым можно отнести проведение комплексного анализа потребностей руководителя, способного выявить направления развития всей организации [8]. Данное предположение основано на реальных статистических данных, выявивших взаимосвязь уровня развития управленческих навыков менеджеров и результатов деятельности предприятия в текстильной отрасли. Выявлена закономерность, заключающаяся в том, что высокий уровень компетенции управленцев неизбежно приводит к повышению эффективности работы всей организации, а значит и к увеличению в объемном и денежном выражении результатов деятельности организации. В современном бизнесе наиболее востребованным на рынке труда является "руководитель развивающийся и развивающийся", то есть управленец, нацеленный на постоянное обновление профессиональных знаний. В этих условиях от правильности выбора механизма развития управленческого персонала напрямую зависит рост производительности труда всей организации [9].

К оценке труда управленческого персонала в текстильной отрасли необходимо подходить прежде всего с позиции комплексности, что означает тот факт, что факторы, оказывающие конечное воздействие на эффективность работы, необходимо структурировать в виде алгоритма, способного четко и качественно дать критерии оценки, понятные для всех респондентов.

Алгоритм формирования комплексной оценки результатов труда управленческого персонала в текстильной отрасли представляется возможным, для более наглядного отражения имеющихся взаимосвязей, в виде взаимосвязи составляющих элементов в следующей последовательности.

1. Формирование критериев эффективности работы.
2. Формирование компетенций руководителей.
3. Определение индикаторов оценки работы.
4. Доведение разработанного механизма оценки до руководителей.

5. Предварительное апробирование компетенций.

6. Выбор оценочной шкалы.

7. Внедрение оценочной шкалы.

8. Процедура оценки эффективности работы.

9. Внесение корректировок в оценочные компетенции.

10. Формирование механизма комплексной оценки управленческого персонала.

Данный процесс традиционно начинается с этапа формирования критериев эффективности работы. Далее выбранные критерии, проходя последующие этапы, трансформируются в компетенции и оценочные показатели работы управляющих кадров. Посредством процедуры внедрения разработанных критериев в практику оценки эффективности работы руководителя осуществляется применение разработанного механизма оценки на практике. Затем наступает период апробации механизма, внесения корректировок, исходя из требований предприятия, и последующее формирование механизма комплексной оценки управленческого персонала.

Определение того, соответствуют ли требования профессионального качества менеджера критериям оценки, основывается на личных качествах менеджера, а также на эффективности его работы и на удовлетворенности и удобстве стиля управления для подчиненных. Оценка проводится в соответствии с разработанной методологией, а также данными, полученными при оценке критериев по трем направлениям. Вовлеченные эксперты заполняют экспертное заключение на бланке. Этот вывод прилагается к графику оценки руководителя. Далее специалисты отдела кадров под руководством директора компании проводят отчеты, заполняют оценочные формы и формулируют предложения, направленные на корректировку работы руководителя в соответствии с полученной оценкой. Если средневзвешенные значения выше среднего, стиль управления признается эффективным и даются рекомендации по корректировке практики управления. Когда показатели ниже среднего, руковод-

ство компании решает поделиться с менеджером или скорректировать его методы работы. Такое решение принимается на основе комплексных результатов ситуационного подхода. В этом случае прежде всего интересы текстильной промышленности или предприятия на первом месте.

ВЫВОДЫ

Основной целью разработки методологии оценки эффективности управления в текстильной промышленности является выявление критериев, которые позволят повысить качество управленческой работы на практике. Создание эффективной системы управления потенциалом в текстильной промышленности является основой для дальнейшего развития, а также достижения целей. Оценка руководителей среднего и высшего звена должна основываться на определенных технологиях и методах процедур оценки. Методика оценки эффективности управления персоналом в текстильной промышленности, представленная в статье, основана на сочетании различных методов, учитывающих специфику отрасли, а также современные требования к управлению. Существенным отличием предлагаемой методологии является то, что она объединяет наиболее эффективные методы оценки, которые могут быть легко интегрированы в систему персонала, а также повышает эффективность управления персоналом в текстильной промышленности за счет точного количественного измерения результатов.

Предлагаемый алгоритм оценки управленческого персонала в текстильной промышленности основан на формировании критериев в соответствии с требованиями отрасли и соблюдении требований профессионального качества менеджера. Разработка критериев оценки основана на персональных данных, профессиональных качествах и навыках и потребностях отрасли в данном специалисте. Первая группа включает такие параметры, как возраст, образование, опыт работы. Вторая группа определяется на основе оценки профессиональной

компетентности путем тестирования и анкетирования, а также предыдущих сертификациях с доказательной базой. Третий охватывает конкретные потребности отрасли и требования к стилю лидерства. Например, в текстильной промышленности существует определенный набор качеств лидеров, который отличается от других отраслей, так как на рынке очень высокая конкуренция со стороны китайских, турецких, киргизских производителей, и необходимо, чтобы менеджер мог работать в условиях высокой конкуренции, постоянно искать новые рынки, регулярно следить за последними новинками на рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Флетчер К.* Оценка и обратная связь. (Практические аспекты обзора эффективности работы) / Пер. с англ. – М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006.
2. О некоторых вопросах оценки эффективности управления персоналом / Приказ Министра по делам государственной службы Республики Казахстан от 31 декабря 2015 года № 26. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 31 декабря 2015 года № 12693. Утратил силу приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 23 мая 2017 года № 109.
3. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2012.
4. *Вучкович-Стадник А.А.* Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – М.: Эксмо, 2008.
5. *Борисова Е.А.* Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2013.
6. *Вдовин К.В.* Персонал: как руководить организацией. – М.: Дека, 1993.
7. *Махмудова И.Н.* Комплексный подход к формированию оценки персонала. – Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2010.
8. *Асалиев А.М., Мирзабалаев Ф.И., Алиева П.Р.* Развитие трудового потенциала. – Инфра-М, 2016.
9. *Tulemetova A.S., Parmanova R.S., Zhakeshova A.P., Mashirova T.N., Yessirkepova A.M.* The market of knitted and knitted products of the Republic of Kazakhstan: Condition and development prospects // *Izv.vuzov. Textile Industry Technology.* – 2019, №1. P. 142...149.

REFERENCES

1. Fletcher K. Otsenka i obratnaya svyaz'. (Prakticheskie aspekty obzora effektivnosti raboty) / Per. s angl. – М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006.

2. O nekotorykh voprosakh otsenki effektivnosti upravleniya personalom / Prikaz Ministra po delam gosudarstvennoy sluzhby Respubliki Kazakhstan ot 31 dekabrya 2015 goda № 26. Zaregistrirovan v Ministerstve yustitsii Respubliki Kazakhstan 31 dekabrya 2015 goda № 12693. Utratil silu prikazom Predsedatelya Agentstva Respubliki Kazakhstan po delam gosudarstvennoy sluzhby i protivodeystviyu korruptsii ot 23 maya 2017 goda № 109.

3. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom organizatsii: aktual'nye tekhnologii nayma, adaptatsii i attestatsii. – 2-e izd., ster. – M.: KNORUS, 2012.

4. Vuchkovich-Stadnik A.A. Otsenka personala: chetkiy algoritm deystviy i kachestvennye prakticheskie resheniya. – M.: Eksmo, 2008.

5. Borisova E.A. Otsenka i attestatsiya personala. – SPb.: Piter, 2013.

6. Vdovin K.V. Personal: kak rukovodit' organizatsiei. – M.: Deko, 1993.

7. Makhmudova I.N. Kompleksnyy podkhod k formirovaniyu otsenki personala. – Samara: Izd-vo SamNTs RAN, 2010.

8. Asaliev A.M., Mirzabalaev F.I., Alieva P.R. Razvitie trudovogo potentsiala. – Infra-M, 2016.

9. Tulemetova A.S., Parmanova R.S., Zhakeshova A.P., Mashirova T.N., Yessirkepova A.M. The market of knitted and knitted products of the Republic of Kazakhstan: Condition and development prospects // Izv.vuzov. Textile Industry Technology. – 2019, №1. P. 142...149.

Рекомендована кафедрой экономики ЮКГУ им. М. Ауэзова. Поступила 05.03.20.
