

Разработка методики к оценке внутренней среды промышленного предприятия как инструмент повышения конкурентоспособности

Е.И. Макеева, Г.П. Довлатян, Г.Н. Романенко

*Южно-Российский государственный политехнический университет
(Новочеркасский политехнический институт) им. М.И. Платова*

Аннотация: В статье авторы предлагают методику к оценке внутренней среды промышленного предприятия на основе использования компетентностного подхода для эффективного управления предприятием (деловая оценка персонала, выявление личностно-поведенческих и профессиональных компетенций, способствующих благоприятному развитию микроклимата в условиях неравномерного развития бизнес-среды, выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз). Предложено применять для деловой оценки топ-менеджеров пять оптимальных оценочных блоков, оценочных критериев, которые позволят оценить сотрудников и степень их вклада в деятельность предприятия, так как ключевая роль в формировании благоприятного и стрессоустойчивого климата принадлежит персоналу.

Ключевые слова: компетентностный подход, рейтинговая оценка, конкурентоспособность, управленческое решение, инновационный потенциал, экономика промышленности.

Топ-менеджмент - это искусство, практика и теория управления. Наличие и знание методов управления помогут снизить барьеры в конфликтной ситуации, что позволит перевести конфликт в конструктивное русло из деструктивного и не мешать производственному процессу. Мы считаем, что деловая осведомлённость топ-менеджера в отношении потребностей его сотрудников является важным фактором в профилактике конфликтов, залогом формирования организационной культуры внутренней среды организации.

Стратегией топ-менеджера является выявление инновационных возможностей для эффективного выполнения своих обязанностей по качественному решению заданий. Главная цель для предприятия, особенно промышленного, - это успешные результаты деятельности, а для того чтобы были положительные результаты, необходима серьёзная мотивация. Менеджер рационально решает, кого поощрять премиями, кого штрафовать за нарушения. Топ-менеджер должен принимать решения исходя из управленческих

компетенций с использованием мотивационных инструментов для общей цели и их реализации в полном объеме[1-2].

Сотрудники отдела по работе с персоналом должны способствовать профессиональному росту штатных сотрудников и быть опорой топ-менеджера. Для этого необходимо проводить деловую оценку персонала, которая будет результатом деятельности каждого работника. Для повышения уровня квалификация менеджеру необходимо применять различного рода тренинги, а также учебные программы. Например, командный дух отлично воспитывает «верёвочный тренинг» - многочасовое упражнение, в процессе которого члены команды совместно преодолевают препятствия и учатся лучше контактировать друг с другом.

Деятельность каждого члена команды должна быть эффективной, а борьба, которая есть в реальности, наоборот снижает темпы роста предприятия и приводит к кризису. Простым языком, менеджер должен отыскать все способы добиться того, чтобы работники предприятия выкладывались ежедневно на 100%. Для этого, совместно с руководителем, HR-менеджер должен сформулировать миссию и цели организации, довести их до работников, проводить мероприятия, способствующие укреплению корпоративного духа и устойчивому развитию организационной культуры. Например, совместные выезды на природу, вечеринки по случаю дня рождения фирмы и т.д. [3-5]

Резюмируя вышеизложенное, необходимо отметить, что одним из важных качеств менеджера является способность подбирать кандидатов на вакантные места. Задачи менеджера в подобной ситуации в том, что ему необходимо сформулировать и согласовать с руководством базовые требования к кандидатам, а также грамотно провести предварительный отбор по резюме, с помощью собеседований, либо применить стандартные психологические тесты [6]. Также менеджер должен разрабатывать должностные инструкции, указывая необходимые характеристики и основные функции кандидатов.

Современным менеджерам необходимо развивать экономические, юридические и управленческие знания, так как они необходимы для продвижения инноваций в области человеческих ресурсов, которые призваны не только приносить прибыль, но и развивать инновационный потенциал. Важно понимать значимость задач компании и верно излагать свои мысли.

Сотрудник, которого будет ценить компания, должен не только владеть навыками разрешения вышеперечисленных вопросов, но также быть специалистом широкого профиля, в совершенстве знать основы социологии и психологии, управления и научной организации труда, владеть методами оценки персонала, представлять перспективы развития предприятия в целом.

Система показателей в полной мере отражает результаты работы промышленного предприятия: результаты работы руководства и сотрудников; тесная связь с потребителями и клиентами; место предприятия на рынке отрасли, что, в конечном счете, позволит промышленному предприятию оценивать сильные и слабые стороны своей деятельности, минимизировать критические ситуации со стороны внутренней среды и рационально принимая управленческие решения [7-10]. Полученные результаты помогут руководству и местным властям (Департаментам экономики) сформировать реальную картину промышленной отрасли в городе, регионе и стране. Это приведет к выявлению новых возможностей для подъема экономики промышленности на инновационный этап развития.

Рассмотрим подробно разработанную и предложенную нами методику по блокам.

$$R_{vs} = \frac{K_r + K_p}{s}, \quad (1)$$

где K_r – суммарный показатель эффективности работы топ-менеджеров;

K_p – суммарный показатель эффективности работы сотрудников всех уровней, за исключением топ – менеджеров;

S – суммарное количество сотрудников (чел).

Показатель K_r рассчитывается по формуле

$$K_r = \sum_{k=1}^n K_{rk} \quad (2)$$

где K_{rk} – показатель эффективности работы k -ого топ-менеджера;

n – число топ-менеджеров на предприятии.

Для нахождения K_p пользуются формулой

$$K_p = \sum_{m=1}^{\omega} K_{pm}, \quad (3)$$

где K_{pm} – показатель эффективности работы m -ого сотрудника, не являющегося топ-менеджером;

ω – число таких сотрудников.

Приведем методику расчета показателей K_{rk} и K_{pm} .

Рассмотрим шесть систем, содержащих оценочные критерии.

Каждый критерий будем оценивать по пятибалльной шкале.

1. Профессиональные навыки ($P = \{(P_1, P_2, \dots, P_7)\}$),

где P_1 – квалификация,

P_2 – профессионализм,

P_3 – владение техническими средствами и ИТ-технологиями,

P_4 – владение иностранными языками,

P_6 – нестандартность,

P_7 – самостоятельность при принятии решений.

Показатель профессиональных навыков $P^{(k)}$ для k -ого сотрудника найдем по формуле

$$P^{(k)} = \sum_{i=1}^7 P_i^{(k)} \cdot W_{pi}, \quad (4)$$

где $P_i^{(k)}$ – оценка критерия P_i для k -ого сотрудника;

w_{pi} – весовой коэффициент критерия P_i , указывающий степень значимости компоненты P_i в системе P . Весовой коэффициент W_{pi} тем больше,

чем более значимым является компетенция P_i в системе P . Весовые коэффициенты определяются экспертным путем в соответствии со спецификой предприятия, причем $\sum_{i=1}^7 W_{pi} = 1$.

2. Личностные компетенции ($L = \{L_1, L_2, \dots, L_7\}$),

где L_1 – благожелательность,

L_2 – клиентоориентированность,

L_3 – коммуникабельность,

L_4 – креативность,

L_5 – ответственность,

L_6 – стрессоустойчивость,

L_7 – организованность.

Показатель личностно-поведенческих компетенций $L^{(k)}$ для k -ого сотрудника найдем по формуле

$$L^k = \sum_{i=1}^7 L_i^{(k)} \cdot W_{li}, \quad (5)$$

где $L_i^{(k)}$ – оценка критерия l_i для k -ого сотрудника,

w_{li} – весовой коэффициент критерия L_i в системе L , причем

$$\sum_{i=1}^7 W_{li} = 1$$

3. Управленческие навыки высшего звена ($U = \{U_1, U_2, \dots, U_3\}$), где

U_1 – миссия, стратегические цели, задачи,

U_2 – тактический план, планирование и прогноз развития предприятия с учётом ориентации на потребителя,

U_3 – оценка персонала на основе результативности работы и оценка их вклада,

U_4 наличие методов мотивации и стимулирования сотрудников,

U_5 – организация семинаров и кейсов для сотрудников,

U_6 – сотрудничество с бизнес-средой,

U_7 – предоставление технического оснащения для эффективной работы сотрудников, и безопасности потребителей продукции,

U_8 – привлечение финансовых средств за счёт инвесторов.

Ролеспецифичный показатель «Управленческие навыки высшего звена» $U^{(k)}$ для k -ого топ-менеджера находится по формуле

$$U = \sum_{i=1}^8 U_i^{(k)} \cdot W_{ui}, \quad (6)$$

где $U_i^{(k)}$ – оценка критерия U_i для k -ого топ-менеджера;

W_{ui} – весовой коэффициент критерия U_i в системе U_u и определяемый в соответствии с видом деятельности предприятия.

4. Коллективные навыки ($K = \{(K_1, K_2, \dots, K_8)\}$),

где K_1 – знание стратегических и тактических задач,

K_2 – кадровое планирование и прогнозирование,

K_3 – прохождение обучения на предприятии по совершенствованию работы и повышению профессиональной подготовки,

K_4 – посещение семинаров, курсов в соответствии с занимаемой должностью,

K_5 – стаж работы на предприятии,

K_6 – коммуникабельность,

K_7 – дисциплинированность,

K_8 – отсутствие конфликтной составляющей.

Ролеспецифичный показатель коллективных навыков m -ого сотрудника $K^{(m)}$ рассчитывается по формуле

$$U = \sum_{i=1}^8 k_i^{(m)} \cdot W_{ki}, \quad (7)$$

где $k_i^{(m)}$ – оценка критерия k_i для m -ого сотрудника;

w_{ki} – весовой коэффициент критерия k_i в системе K , причем $\sum_{i=1}^8 W_{ki} = 1$.

5. «Руководитель глазами персонала» ($V_r = \{V_{r1}, V_{r2}, \dots, V_{r8}\}$),

где V_{r1} – знание специфики предприятия,

V_{r2} – способность к освоению новых рынков,

V_{r3} – способность принимать решения и нести ответственность за результат,

V_{r4} – умение быстро адаптироваться к периоду изменений,

V_{r5} – стиль руководства, умение минимизировать конфликты,

V_{r6} – умение мотивировать сотрудников,

V_{r7} – умение применять методы по стимулированию сотрудников по реальным результатам из работы (вклад сотрудника),

V_{r8} – управление исполнением, делегирование полномочий и контроль.

Показатель оценки k -ого топ-менеджера персоналом предприятия $V_r^{(k)}$ для k -ого сотрудника находится по формуле

$$V_r^{(k)} = \sum V_{ri}^{(k)} \cdot W_{vri} \quad (8)$$

где $V_{ri}^{(k)}$ – оценка критерия V_{ri} для k -ого топ-менеджера;

W_{vri} – весовой коэффициент критерия V_{ri} в системе V_r , причем

$$\sum_{i=1}^n W_{vri} = 1$$

6. «Предприятие и сотрудники глазами потребителей»

$(V_p = \{V_{p1}, V_{p2}, \dots, V_{p8}\})$,

где V_{p1} – оценка ресурсов предприятия,

V_{p2} – уровень инновационного потенциала,

V_{p3} – уровень технической оснащённости,

V_{p4} – уровень профессионализма,

V_{p5} – отзывчивость сотрудников,

V_{p6} – качество работы по выпуску продукции,

V_{p7} – уровень персонализации,

V_{p8} – уровень владения техническими инновациями.

Критерии $V_{p1} - V_{p3}$ – коллективные, их оценка одинакова для всех сотрудников, а $V_{p4} - V_{p8}$ – индивидуальные.

Уровень взаимодействия предприятия и сотрудников (V_p), также представляет собой ролеспецифичный показатель и рассчитывается на основании опроса потребителей, по следующей формуле:

$$V_p = \sum V_{pj} W, \quad (9)$$

где V_{pj} – критерий силы взаимодействия предприятия и сотрудников с потребителями;

w – весовой коэффициент данного критерия в соответствии с видом деятельности предприятия.

Показатель оценки предприятия и сотрудников потребителями $V_p^{(k)}$ для k -ого сотрудника находится по формуле

$$V_p^{(k)} = \sum V_{pi}^{(k)} \cdot W_{vpi}, \quad (10)$$

где $V_{pi}^{(k)}$ – оценка критерия V_{pi} для k -ого сотрудника;

W_{vpi} – весовой коэффициент критерия V_{pi} .

Показатель эффективности работы k -ого топ-менеджера находится по формуле

$$K_{pk} = \Pi^{(k)} + \Lambda^{(k)} + Y^{(k)} + \zeta_p^{(k)} \quad (11)$$

Показатель эффективности работы m -ого сотрудника находится по формуле

$$K_{pm} = \Pi^{(m)} + \Lambda^{(m)} + Y^{(m)} + \zeta_p^{(m)} \quad (12)$$

Рейтинговая оценка экономического развития промышленного предприятия (R_{srp}) находится по формуле

$$R_{srp} = \sum_{i=1}^5 R_{sri} \omega_{pi}, \quad (13)$$

где R_{sri} – оценка i -го критерия, ω_{pi} – весовой коэффициент этого критерия в соответствии с деятельностью промышленного предприятия.

Рейтинговый анализ промышленных предприятий г. Шахты Ростовской области «ОАО Холдинг INITILE» и «Маркинский кирпичный завод», ООО «Комстрой» приведен в табл. 1.

Таблица 1 - Рейтинговый анализ промышленных предприятий среднего города Шахты Ростовской области

ОАО Холдинг INITILE» «Стройфарфор»		«Маркинский кирпичный завод»		ООО «Комстрой»	
Топ-	Менедже-	Топ-	Менедже-	Топ-	Менедже-

менеджеры	ры среднего и низшего звена	менеджеры	ры среднего и низшего звена	менеджеры	ры среднего и низшего звена
Профессиональные (P)					
14		13		10	
Личностные (L)					
14		12		10	
управленческие (U)	коллективные (K)	управленческие (U)	коллективные (K)	управленческие (U)	коллективные (K)
4	5	4	3	3	4
Оценка предприятия					
с сотрудниками (V_r)	с потребителями (V_p)	С сотрудниками (V_r)	с потребителями (V_p)	с сотрудниками (V_r)	с потребителями (V_p)
8	8	6	6	4	3
Рейтинговая оценка (R_{grp})					
8,83		7,33		5,66	

Из таблицы 1. следует, что лидером в рейтинговой оценке промышленных предприятий является ОАО Холдинг INITILE» «Стройфарфор», 2 место - «Маркинский кирпичный завод», 3 место – ООО «Комстрой».

Таким образом, предлагаемая авторами методика рейтинговой оценки промышленных предприятий позволит предприятиям иметь реальное представление о результативности экономической деятельности, работы сотрудников на всех звеньях управления, рационально принимать взвешенное управленческое решение, определять конкурентное преимущество перед предприятиями - конкурентами, выявлять инновационные возможности, что повысит конкурентоспособность и инновационную активность всей отрасли [11-12]. Полученные результаты могут использовать в своей работе Департаменты экономики городских округов и муниципальных образований при проведении мониторинга и составлении годовых отчетов по экономическому развитию предприятий конкретных отраслей и применять при разработке стратегических программ по развитию городской среды. Разработанный на-



ми механизм может способствовать повышению конкурентоспособности специалистов и тем самым повысить темпы экономического развития промышленных предприятий.

Литература

1. Макеева Е.И. Роль компетенций руководителей на предприятиях строительного комплекса в современных условиях / В мире научных открытий. - Красноярск: Научно-инновационный центр, 2014. №7 (55). - с. 316-339.

2. Довлатян Г.П., Ветрова В.Д. Исследование человеческого капитала как инструмента, обеспечивающего конкурентоспособность внутренней среды предприятия (институциональный подход) \ Современные фундаментальные и прикладные исследования. – Кисловодск: Изд-во УЦ «МАГИСТР» 2012. №2 (5) С. 137-140.

3. Довлатян Г.П., Макаришина Д.В. Методы оценки персонала в современной организации \ Современные фундаментальные и прикладные исследования. – Кисловодск: УЦ «МАГИСТР» , 2011 №2 с.85-87.

4. Ветрова В.Д. Институциональные факторы и инструменты сервисориентированного развития конкурентоспособности предприятий сферы услуг (по материалам Ростовской области): автореферат дис. кандидата экономических наук. – Шахты 2012. с. 24

5. Довлатян Г.П., Обоймова Н.Т. Рейтинговый анализ инновационно-инвестиционной привлекательности регионов \ В мире научных открытий [отв. ред. Я.А. Максимов].- Красноярск: Научно-инновационный центр, 2011. №3. с. 110-116.

6. Морозова О.А. Методика повышения интеллектуального потенциала управленческого персонала строительной организации. - Инженерный вестник Дона, 2011. – № 1. URL: ivdon.ru/magazine/archive/n1y2011/342

7. Ревина А.С., Довлатян Г.П., Неровня Т.Н. Институциональные условия и инструменты перехода субъектов региональной экономики на инновационную траекторию развития (концептуальный подход): монография \ Шахтинский ин-т (филиал) ЮРГПУ (НПИ). – Новочеркасск: Лик, 2011. 115 с.

8. Довлатян Г.П., Неровня Т.Н., Обоймова Н.Т. Региональный аспект оценки конкурентоспособности муниципальных образований (концептуальный подход). Региональный аспект оценки конкурентоспособности муниципальных образований (концептуальный подход): монография / Шахтинский институт (филиал) ЮРГТУ (НПИ). Новочеркасск: Лик, 2010 . 120 с.

9. Черкесова Э.Ю. Демидова Н.Е., Культурологические, экономические и организационные аспекты управления персоналом: монография [Под ред. А.В. Охотникова, О.С Причина] / Рост.гос.ун-т путей сообщения. – Ростов н/Д , 2010. с.220 – 225.

10. Tanzharikova A.Z., 2012. The Role of Higher Education System in Human Capitan Formation. World Applied Sciences Journal, 18 (Special Issue of Economics). 135-139 p.

11. Cherkesova E.Y., Dovlatyan G.P., Ermakova T.G., 2013. Human capital asa factor shaping the innovative personality / Applied and Fundamental Studies : Proceedings of the 2nd international Academic Conference. Vol. 2. March 8-10. – St. Louis, Missouri, USA. 278-284 p.

12. Довлатян Г.П., Обоймова Н.Т. Исследование социально-экономического потенциала территориального развития с использованием маркетингового инструментария. - Инженерный вестник Дона. – 2012. - № 2. URL: ivdon.ru/magazine/archive/n2y2012/767/

References

1. Makeeva E.I. V mire nauchnyh otkrytij. Krasnojarsk: Nauchno-innovacionnyj centr, 2014. №7 (55). pp. 316-339

2. Dovlatjan G.P., Vetrova V.D. Sovremennye fundamental'nye i prikladnye issledovaniya. №2 (5). 2012. Kislovodsk: Izd-vo UC «MAGISTR», 2012. Pp.137-140.

3. Dovlatjan G.P., Makarishina D.V. Sovremennye fundamental'nye i prikladnye issledovaniya. Kislovodsk: UC «MAGISTR», 2011 №2 pp.85-87.

4. Vetrova V.D. Institutsionalnye factory i instrument servisoorientirovannogo razvitiya konkurentosposobnosti predpriyatij sfery uslug (po materialam Rostovskoy oblasti) [Institutional factors and the development of tools servisoorientirovannogo competitiveness of service industries (based on the Rostov region)]. Shahty, 2012. p. 24

5. Dovlatjan G.P., Obojmova N.T. V mire nauchnyh otkrytij [otv. red. Ja.A. Maksimov]. Krasnojarsk: Nauchno- innovacionnyj centr, 2011. №3. Pp. 110-116.

6. Morozova O.A. Inženernyj vestnik Dona (RUS), 2011. – № 1.
URL: ivdon.ru/magazine/archive/n1y2011/342

7. Revina A.S., Dovlatjan G.P., Nerovnja T.N. Institucional'nye uslovija i instrumenty perehoda subektov regional'noj jekonomiki na innovacionnuju traektoriju razvitija (konceptual'nyj podhod) [Institutional conditions and migration tool subjects of the regional economy to an innovation development path (conceptual approach)]: Shahtinskij in-t (filial) JuRGPU(NPI). Novocherkassk: Lik, 2011. 115 p.

8. Dovlatjan G.P., Nerovnja T.N., Obojmova N.T. Regional'nyj aspekt ocenki konkurentosposobnosti municipal'nyh obrazovanij (konceptual'nyj podhod). Regional'nyj aspekt ocenki konkurentosposobnosti municipal'nyh obrazovanij (konceptual'nyj podhod) [Assessing the competitiveness of the regional dimension of municipalities (conceptual approach). Assessing the competitiveness of the regional dimension of municipalities (conceptual campaign)]. Shahtinskij institut (filial) JuRGTU(NPI). Novocherkassk: Lik, 2010. 20 p.



9. Cherkesova Je.Ju Demidova N.E., Kul'turologicheskie , jekonomicheskie i organizacionnye aspekty upravlenija personalom [Cultural, economic and organizational aspects of personnel management]. [Pod red.A.V Ohotnikova, O.S Prichina]. Rost.gos.un-t putej soobshhenija. Rostov n/D, 2010. pp. 220 – 225.

10. Tanzharikova A.Z., 2012. The Role of Higher Education System in Human Capitan Formation. World Applied Sciences Journal, 18 (Special Issue of Economics). 135-139 pp.

11. Cherkesova E.Y., Dovlatyan G.P., Ermakova T.G., 2013. Human capital asa factor shaping the innovative personality. Applied and Fundamental Studies : Proceedings of the 2nd international Academic Conference. Vol. 2. March 8-10. St. Louis, Missouri, USA. 278-284 pp

12. Dovlatjan G.P., Obojmova N.T. Inženernyj vestnik Dona (RUS). – 2012. - № 2. URL: ivdon.ru/magazine/archive/n2y2012/767/