

References:

1. Kyreytsev G.G. Functions auditing of management mehanyzme selskoho-zyaystvennym production / Kyreytsev G.G. K.: I-th USHA, 1992. - 240 p.
2. Tkachenko N.M. Accounting Financial Accounting, Taxation and Reporting: textbooks. / Tkachenko NM - K.: Alert, 2006. - 1080 p.
3. Accounting organization: textbooks. / FF Butynets, SM Laychuk, O. Oleinik, MN Shyhun. - 3rd ed. - Exactly: PE «dancer», 2002. - 592 p.
4. Bezverkhy K. Organization of the primary account indirect costs of industrial / K. Bezverkhy // Accounting and Auditing. - 2012. Number 2. - S. 16-23
5. Pushkar M.S. Development of accounting: teach. handbook. / Pushkar M.S. - Kiev: Carte blanche, 2003. - 198 p.
6. On Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine on July 16, 1999 № 996-XIV. [Electronic resource] - Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua>
7. Tseben R.L. Accounting and internal audit of fixed assets in the power distribution companies in Ukraine: dis .. Candidate ... economical. sciences: 08.00.09 / Tseben Ruslan Lyudvikovych. - Khmelnytsky, 2009. - 184 p.
8. Mats T.P. Improving documentation of fixed assets in farms / TP Mats // Bulletin of Zaporizhzhya National University. Series Economics. - 2011. - № 2 (10). - S. 161-167
9. Osadcha Y.M. Accounting for Real Estate in agriculture: dis .. Candidate ... economical. sciences: 08.00.09 / Osadcha Julia. - Kyiv, 2003. - 178 p.
10. Panasenko A.P. Problems fixed assets accounting / A.P. Panasenko // State and Regions. - 2008. - № 3. - S. 407-410
11. Belousov A. Improving documentation of transactions with fixed assets in use P (S) 7 "Fixed" / A. Belousov // Accounting and Auditing. - 2006. - № 3. - S. 49-56
12. Murin T.S. Ways efficiency of plant and equipment in an industrial plant / T.S. Murin // State and Regions. - 2007. - № 6. - S. 387-390
13. Bratchuk L.M. Accounting for leases of agricultural enterprises: Monograph / L.M. Bratchuk - K.: IAE NNC, 2006. - 254 p.
14. Bogutska L. Some aspects of the investment property accounting / Bogutska L. // Economic Analysis. - 2010. - Release 6. - S. 183-191
15. Accounting in agriculture. T. II. Handbook. on the use of regulatory guidance documents Agricultural Policy and Tax Administration of Ukraine / Ed. YY Luzan and VM Beetle. - K.: IAE, 2004. - 496 p.

Хмельницкий национальный университет

УДК 331.108
ББК 65.3
Д 72

Драч Александр Иванович
e-mail: ytopiyan@ukr.net

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

В статье обоснованы концептуальные основы формирования системы оценки управленческого персонала. Охарактеризованы направления оценки управленческих работников машиностроительного предприятия, структура многокритериальной нормативно-индикативной модели их оценки.

Ключевые слова: оценка управленческого персонала, методы оценки, направления оценки, многокритериальная нормативно-индикативная модель оценки.

Drach A.
e-mail: ytopiyan@ukr.net

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE FORMATION OF THE EVALUATION SYSTEM OF MANAGEMENT PERSONNEL

Author conceptually grounded basis for the formation evaluation system management staff. This article contains the direction of evaluating the management of employees engineering enterprise, the regulatory structure of the multi-criteria indicative model evaluation. The methodology for designing information systems organization - the concept of the two mirrors

Keywords: evaluation of management personnel, methods of assessment, evaluation areas, multi-criteria regulatory indicative valuation model.

Постановка проблемы. В эффективной деятельности предприятия приоритетную роль играет система оценки персонала, поскольку именно процедура оценки побуждает работников работать более результативно, развивает инициативу, чувство ответственности. На ее основе осуществляется продвижение по службе, перевод, увольнение, исследуется поведение работника, принимаются решения о присвоении квалификации и применении системы стимулирования. Особое внимание в системе оценки персонала на предприятии должно уделяться именно оценке управленческого персонала, поскольку от оптимальности его формирования, профессионализма зависит эффективность функционирования подразделений и предприятия в целом.

Анализ последних исследований. Исследованию проблем, связанных с определением содержания, направлений, форм и методов оценки персонала предприятия, посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых, таких как: Веснин В.Р., Данюк В.М., Десслер Г., Дмитренко Г.А., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Колот А.М., Крушельницкая А.В., Курбатова М.Б., Магура М.И., Одегов Ю.Г., Травин В.В., Ульрих Д., Шекшня С.В. и др. Результатом их исследований была разработка различных подходов, процедур и методов по организации и проведению оценки персонала. Однако на современном этапе развития производственных отношений оценка персонала требует использования всех научных подходов, их обобщения и комбинирования с целью достижения ее эффективности, оптимальности и экономичности.

Цели статьи. Целью статьи является обоснование концептуальных основ формирования системы оценки управленческого персонала, характеристика направлений оценки управленческих работников машиностроительного предприятия, структуры многокритериальной нормативно-индикативной модели их оценки.

Изложение основного материала исследования. Оценка управленческого персонала испытывает определенные трудности, связанные с взаимозависимостью, взаимосвязанностью управленческих функций, с наличием значительного промежутка времени между выполнением управленческой функции и проявлением ее результатов на практике; со сложностью формализации результатов труда, определения конечного результата управленческой деятельности, сложностью определения вклада каждого управленческого работника, с необходимостью одновременной оценки личных результатов, результатов работы структурного подразделения и организации в целом.

Целью проведения оценки управленческого персонала является выявление соответствия его профессиональных, деловых, личностных характеристик, способностей, навыков, опыта, трудового поведения и результатов деятельности занимаемой должности и установленным критериям, нормам и стандартам, необходимым для эффективной деятельности предприятия.

Применяемые в настоящее время критерии оценки управленческого персонала часто имеют достаточно субъективный и недостаточно конкретизированный характер из-за нечеткости их экономической интерпретации. Предлагаемые критерии вводятся не системно и только для статической оценки личностных характеристик работников.

Управленческий персонал предприятия должен оцениваться в определенном периоде времени в соответствии с качеством выполнения конкретных задач или проектов бизнеса. Система критериев, которая применяется для оценки управленческого персонала предприятия, должна быть качественно структурирована, иметь многоаспектный характер, четкую социально-экономическую интерпретацию, которая строится на принципах объективности и достоверности, связи оценочных показателей с результатами предприятия.

Обобщая опыт отечественных и зарубежных ученых [1; 2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11 и др.], представим характеристики наиболее распространенных методов оценки управленческого персонала (табл. 1). Рассмотренные методы, примененные отдельно друг от друга, не позволяют создать адекватную систему оценки управленческого персонала промышленного предприятия. Оценка управленческого персонала должна осуществляться при использовании комплексного метода, который предусматривает установление совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности деятельности персонала и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов. В таком случае работники могут быть оценены по всем критериям, которые влияют на их деятельность, а результаты оценки будут объективными, выраженными как количественно, так и качественно.

Критический обзор используемых критериев и методов оценки управленческого персонала позволяет определить основные принципы формирования модели многокритериальной нормативно-индикативной оценки управленческого персонала на современных машиностроительных предприятиях.

Таблица 1. Результаты и недостатки методов оценки управленческого персонала

Наименование метода	Результаты метода	Недостатки метода
1	2	3
Качественные методы оценки персонала		
Биографический метод	Анализ кадровых данных, автобиографии, логический вывод об образовании, семье, карьере, черты характера и т.д.	Невозможно определить результаты деятельности работника
Метод оценочного интервью	Устная информация о работнике и выявления его потенциальных возможностей по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных сведений о работнике	Невозможно определить результаты деятельности работника
Матричный (описательный) метод	Описание преимуществ и недостатков поведения работника по критериям: личностные характеристики, инициативность и др.	Невозможно определить результаты деятельности работника
Метод системы произвольных устных и письменных характеристик	Оценка социально-психологической характеристики управленческого работника	Невозможно определить результаты деятельности работника
Метод системы свободного и вынужденного выбора оценочных показателей по готовым формам	Сравнение характеристик, которыми обладает оцениваемый, с перечнем характеристик, представленным в заранее разработанной форме	Субъективный подход к разработке перечня характеристик
Метод групповой дискуссии	Оценка знаний, личностных и деловых характеристик работников	Высокий уровень субъективизма
Метод эталона	Оценка особенностей стиля управления и индивидуальных характеристик руководителей по сравнению с идеальным руководителем принимается за эталон	Субъективный подход к установлению эталона
Метод критических событий	Оценка поведения работника в критических ситуациях (чрезвычайные события, принятие ответственного решения, решение новой незнакомой проблемы, разрешение конфликтной ситуации и т.п.)	Невозможно определить результаты деятельности работника
Метод управления по целям	Оценка достижения работником целей на конкретный период времени путем систематического обсуждения результатов и целей требует количественного определения целей и сроков их достижения	Высокий уровень трудоемкости и капиталоемкости метода
Метод систематического наблюдения за поведением и деятельностью работника	Фиксирование поведения работника путем систематического наблюдения	Высокий уровень трудоемкости и капиталоемкости метода
Метод моделирования конкретных ситуаций	Анализ работником конкретной производственной ситуации с подготовкой предложения по ее решению в форме доклада	Невозможно определить результаты деятельности работника
Количественные методы оценки персонала		
Метод коэффициентной оценки уровня деловых характеристик работника	Определение деловых характеристик работника	Невозможно определить личностные характеристики и результаты деятельности работника
Метод парных сравнений	Определение с помощью экспертов ранга (места) оцениваемого среди других работников по совокупности результатов оценки	Субъективный подход к сравнению
Метод заданной балльной оценки	Начисление (снятие) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения) в процессе оценочных процедур	Субъективный подход к процедуре оценки

Наименование метода	Результаты метода	Недостатки метода
1	2	3
Метод системы графического профиля работников	Графическая форма представления уровня проявления оцениваемых показателей (профиль личности), что позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с идеальным профилем	Субъективный подход к процедуре оценки
Комбинированные методы оценки персонала		
Метод тестирования с последующим установлением количественных показателей	Оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов) и установление на этой основе количественных показателей, определяющих уровень их качеств (их обычно называют коэффициентами интеллектуальности)	Высокий уровень трудоемкости и капиталоемкости метода
Метод заданной группировки работников	Выбор ограниченного количества факторов оценки, распределение работников по этим факторам на группы (как правило, «отличный работник», «хороший», «удовлетворительный», «плохой»), следующая замена плохих работников лучшими	Высокий уровень трудоемкости и капиталоемкости метода
Метод суммируемых оценок	Оценка каждой характеристики работника по определенной шкале и вывод среднего показателя для сравнения с идеальным	Высокий уровень трудоемкости и капиталоемкости метода

Среди них такие:

- объективная, обоснованная, информативно обеспеченная система оценочных критериев, с помощью которых можно проранжировать управленческих работников предприятия при наличии соответствующих характеристик;
- многокритериальная структура системы критериев оценки управленческого персонала, которая должна отражать приоритетные задачи оценки работников и позволяет обоснованно выделять подмножество критериев оценки работников управления;
- нормативно-индикативный подход к формированию показателей оценки управленческого персонала, который заключается в применении в системе оценки работников стандартизированных нормативных значений показателей с целью сравнения их с фактически достигнутым уровнем оценочного показателя и показателей с заданным рекомендуемым уровнем проявления;
- учет целевого использования оценки управленческого персонала предприятия по установлению коэффициента активности работников и принятия решений эффективного их вознаграждения в системе стимулирования предприятия;
- формирование методической базы многокритериальной нормативно-индикативной оценки управленческого персонала, а именно: определение совокупности методов (качественных, количественных и комбинированных), которые можно применять для оценки персонала при разном состоянии внешней среды предприятия, уровня угроз и потенциальных возможностей, финансовой обеспеченности.

Таким образом, мы считаем, что оценку управленческого персонала машиностроительного предприятия следует проводить по трем основным направлениям (рис. 1).

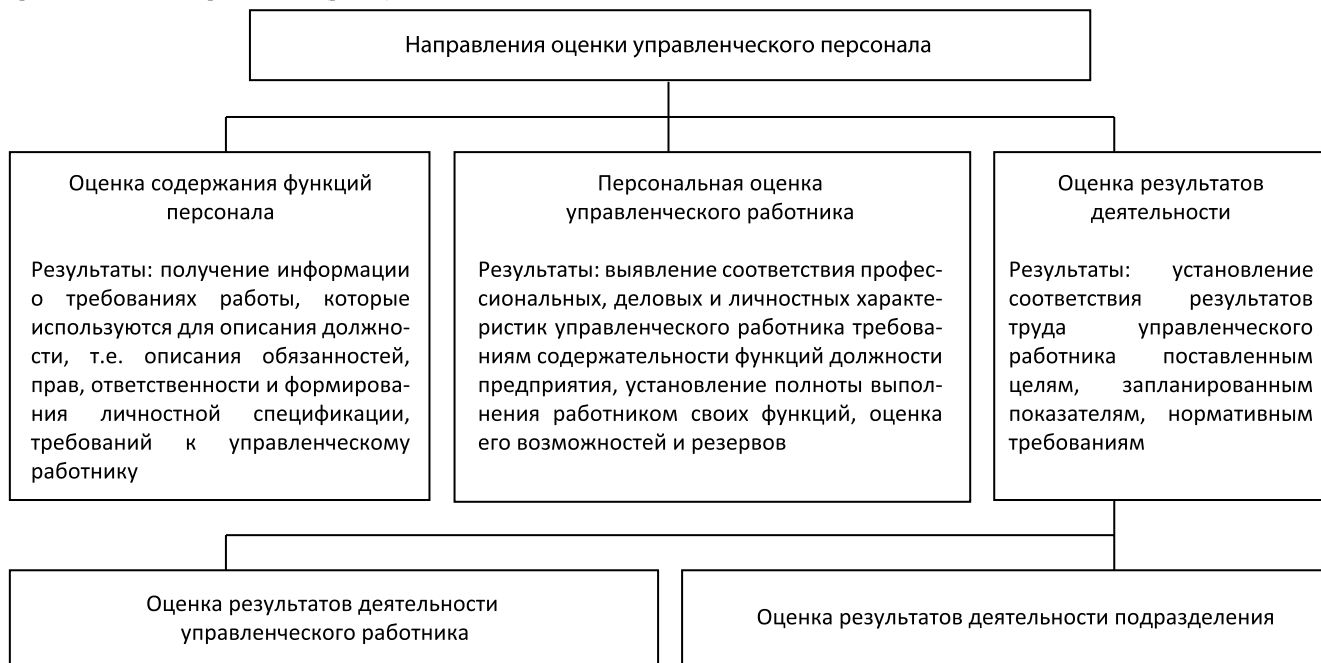


Рис. 1. Направления оценки управленческого персонала машиностроительного предприятия

В качестве показателей результатов деятельности управленческого работника в модели многокритериальной нормативно-индикативной оценки управленческого персонала используются количественные показатели, которые более пригодны для аналитических расчетов, чем качественные, с точки зрения их точности и объективности оценки по отношению к работнику.

Оценивать результаты деятельности управленческого персонала нужно по двум направлениям: оценка результатов деятельности управленческого работника и оценка результатов деятельности подчиненного управленческому работнику подразделения.

В самом общем виде результат труда управленческого работника характеризуется уровнем или степенью достижения цели управления. В связи с разделением управленческой функции результат руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия или, а также через социально-экономические условия работы подчиненных ему работников.

Анализ литературных источников показывает, что ученые к основным количественным показателям результатов деятельности

управленческого персонала относят выручку от реализации продукции, чистую прибыль, рентабельность, производительность, темпы роста прибыли, темпы роста выпуска продукции, снижение затрат предприятия и т.п.

Однако наиболее обобщающим показателем, отражающим общий результат деятельности управленческого работника и позиции предприятия на рынке, является показатель рентабельности инвестированных ресурсов. Снижение указанного показателя свидетельствует о неэффективной деятельности управленческого работника и деятельности предприятия, рост показателя характеризует высокий уровень его деятельности, принятия своевременных, обоснованных и адекватных управленческих решений, эффективную деятельность предприятия в целом. Для более детального анализа результатов деятельности управленческого работника в модели многокритериальной нормативно-индикативной оценки управленческого персонала оценка по показателю рентабельности инвестированных ресурсов дополнена анализом системы финансовых показателей предприятия.

В модели многокритериальной нормативно-индикативной оценки персонала к основным показателям оценки результатов деятельности подразделения предприятия отнесена система трудовых показателей.

Для построения и обоснования базы системы критериев оценки управленческого персонала машиностроительного предприятия предлагается использовать метод системного анализа, который позволяет осуществить декомпозицию оценки управленческого персонала предприятия по многокритериальной нормативно-индикативной модели до уровня конкретных качественных и количественных показателей. Результатом применения модели многокритериальной нормативно-индикативной оценки управленческого персонала является расчет коэффициента активности управленческого работника по формуле :

$$Ka = \sqrt[6]{K_{сф} \times K_{пх} \times K_{дх} \times K_{лх} \times K_{рд} \times K_{рпр}} \quad (1)$$

где Ka - коэффициент активности управленческого работника;

Kсф - общая оценка содержательности функций;

Kпх - общая оценка профессиональных характеристик управленческого работника;

Kдх - общая оценка деловых характеристик управленческого работника;

Kлх - общая оценка личностных характеристик управленческого работника;

Kрд - общая оценка результатов деятельности управленческого работника;

Kрпр - общая оценка результатов деятельности подразделения, подчиненного управленческому работнику.

Полученные значения коэффициента активности управленческого работника дифференцируются по шкале: более 1,25 - «высокий уровень активности», от 0,85 до 1,25 - «средний уровень активности», до 0,85 - «низкий уровень активности».

Порядок использования результатов оценки персонала предполагает обязательное их обсуждение с работниками, а также принятия соответствующих административных и кадровых решений: формулирование конкретных управленческих решений по продвижению служебной иерархии и планирование деловой карьеры, корректировка трудовой деятельности работника, совершенствование организации и структуры управления, составление программ повышения квалификации кадров.

Выводы. Использование многокритериальной нормативно-индикативной модели оценки управленческого персонала позволит определять его компетентность, установить соответствие деятельности установленным стандартам, уровень проявления профессионально-квалификационных характеристик, деловых качеств, личностного потенциала работников, осуществлять оценку результатов деятельности управленческих работников и оценить соответствие работника занимаемой должности на основе общей оценки содержательности функций. Полученный в результате комплексной оценки управленческого персонала коэффициент активности работника служит основой для формирования оптимальной структуры пакета вознаграждений управленческого персонала предприятия, в частности построения структуры окладов управленческого персонала машиностроительных предприятий, шкалы премирования и шкалы распределения вознаграждений и льгот социального характера.

References:

1. Armstrong M. Praktika upravljenja chelovecheskimi resursami / M. Armstrong ; per. s angl. S. K. Mordvinova. – Spb. : Piter, 2004. – 679 s
2. Bol'shakov A. S. Sovremennij menedzhment: teorija i praktika / A. S. Bol'shakov, V. I. Mihajlov. – Spb. : Piter, 2000. – 416 s
3. Vjazigin A. Ocenka personala vysshego i srednego zvena / A. Vjazigin. – M. : Vershina, 2006. – 256 s.
4. Kolpakov V. M. Upravlenie razvitiem personala / Kolpakov V. M. – K. : MAUP, 2006. – 712 s
5. Lukicheva L. I. Upravlenie organizacij / L. I. Lukicheva. – M. : Omega-L, 2004. – 360 s.
6. Mitrofanova E. A. Upravlenie personalom: teorija i praktika. Ocenka rezul'tatov truda personala i rezul'tatov dejatel'nosti podrazdelenij sluzhby upravljenja personalom : uchebno-prakticheskoe posobie / E. A. Mitrofanova, L. V. Ivanovskaja ; pod red. A. JA. Kibanova. – Moskva : Prospekt, 2012. – 72 s.
7. Ol've N. Ocenka jeffektivnosti dejatel'nosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniju sbalansirovannoj sistemy pokazatelej / Ol've N., Roj ZH., Veter M. ; per. s angl. – M.: Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2004. – 304 s.
8. Rumjanceva Z. P. Obshhee upravlenie organizacij. Teorija i praktika / Z. P. Rumjanceva. – M. : INFRA-M, 2007. – 304 s.
9. Staut L. U. Upravlenie personalom. Nastol'naja kniga menedzhera / Staut L.U. ; per. s angl. – M. : OOO «Izdatel'stvo «Dobraja kniga», 2006. – 536 s.
10. Togach N. I. Ocenka dejatel'nosti rukovoditelej / N. I. Togach // Otdel kadrov. – 2003. – № 3. – S. 12 – 14.
11. JAhontova E. S. JEffektivnost' upravlencheskogo liderstva / E. S. JAhontova. – M. : TEIS, 2002. – 501 s.

Журавель В.Ф.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЕМ В РЕКРЕАЦИОННОМ РЕГИОНЕ

В рекреационном регионе природная среда обладает специфическими природными ресурсами (целебным климатом, различными типами минеральных вод, лечебной грязи, живописными ландшафтами), которые удовлетворяют интересам важнейшего национального проекта «Здоровье», повышающийся спрос населения на рекреационные услуги (курортное лечение, туризм, оздоровительный отдых). Удовлетворение указанных интересов общества затрагивает, по крайней мере, две формы взаимодействия общества и природы: экономическую и экологическую. Первая направлена на использование, потребление, преобразование природы для обеспечения экономических интересов общества, а вторая выражает экологические интересы общества в чистой, здоровой, продуктивной и многоцелевой окружающей природной среде как биологической основы для удовлетворения потребностей общества в рекреационных услугах, поэтому данная статья посвящена актуальным вопросам.

Ключевые слова: природная среда, природопользование, устойчивое развитие