

Южно-Казахстанский университет им. М. Ауэзова

УДК 331.108.2:677

На правах рукописи

ЮНУСОВ МАДИЯР БАХТИЯРОВИЧ

**Совершенствование системы оценки управленческого персонала:
методология и практика**

6D050600 - Экономика

Диссертация на соискание степени
доктора философии (PhD)

Научные консультанты:
доктор экономических наук, профессор
Есиркепова А.М.
доктор экономических наук, профессор
Дырка С.

Республика Казахстан
Шымкент, 2024 год

СОДЕРЖАНИЕ

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	3
ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	4
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	5
Введение	6
1 Научно-теоретические аспекты оценки управленческого персонала предприятия	12
1.1 Теоретические основы формирования системы оценки управленческого персонала	12
1.2 Методология оценки управленческого потенциала персонала	25
1.3 Зарубежный опыт организации и проведения оценки управленческого персонала предприятия	43
2 Анализ системы оценки управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности Республики Казахстан	54
2.1 Современное состояние легкой промышленности Казахстана	54
2.2 Особенности формирования модели управления персоналом в легкой промышленности	65
2.3 Оценка потенциала руководящего звена на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области	71
3 Разработка модели совершенствования системы оценки управленческого персонала предприятия	82
3.1 Механизм совершенствования системы оценки деятельности управленческого персонала	82
3.2 Формирование системологической модели оценки управленческого потенциала персонала предприятия	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	102
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	105
Приложение А - Акт внедрения результатов диссертационного исследования	116

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей диссертации использованы ссылки на следующие документы:
Стратегия "Казахстан-2050": новый политический курс состоявшегося государства // Послание Президента Республики Казахстан, г. Астана, 14 декабря 2012 года

Национальный план развития Республики Казахстан до 2025 года // Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636.

Трудовой кодекс Республики Казахстан // Кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК.

Концепция развития рынка труда Республики Казахстан на 2024 – 2029 годы // Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 ноября 2023 года № 1050

Концепция развития обрабатывающей промышленности Республики Казахстан на 2023 – 2029 годы // Постановление Правительства Республики Казахстан от 20 декабря 2018 года № 846.

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящей диссертации применяют следующие термины с соответствующими определениями:

Кадровый резерв – это группа сотрудников организации, обладающих навыками и потенциалом для управленческой деятельности, которая формируется путем отбора для дальнейшего систематического и целенаправленного обучения.

Коммуникативная компетентность (коммуникативное лидерство) руководителя – умение вести переговоры, строить конструктивные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными, умение эффективно устанавливать и поддерживать деловые контакты.

Комплексная оценка персонала – система диагностических мероприятий, направленных на анализ кадровой ситуации и выявление ресурсов в развитии организации.

Оценка – это количественное (количественное) или описательное (качественное) суждение о степени развития какого-либо качества у определенного сотрудника, о результатах его деятельности.

Организационная компетентность руководителя (организационное лидерство) – способность руководителя создавать необходимые условия для эффективной работы коллектива и отдельных сотрудников (понимается как результат выполнения управленческих функций: постановки задач, контроля и т.д.).

Предмет оценки – параметры, критерии, которые описывают различные аспекты деятельности и поведения оцениваемых сотрудников.

Процедуры оценки – это совокупность методов, обеспечивающих процессы сбора и анализа данных, расчета и формализации результатов оценки.

Экспертная оценка – это специально организованная процедура сбора информации о способах и средствах человеческой деятельности и особенностях взаимодействия людей в группе в моделируемой ситуации коллективной деятельности.

ПЕРЕЧЕНЬ ОБОЗНАЧЕНИЙ И СОКРАЩЕНИЙ

В настоящей диссертации применяют следующие сокращения и обозначения:

COVID-19	- инфекционное заболевание, вызываемое вирусом SARS-CoV-2 (Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus 2)
АО	- Акционерное общество
АСПиР	- Агентство по стратегическому планированию и реформам
ВВП	- Валовой выпуск продукции
ВТО	- Всемирная торговая организация
ЕАЭС	- Евразийское экономическое союз
РК	- Республика Казахстан
США	- Соединенные Штаты Америки
СЭЗ	- Специальная экономическая зона
ТОО	- Товарищество с ограниченной ответственностью

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Управленческий труд включает в себя организацию работы других людей, распределение задач, координацию действий и контроль за выполнением работы. Основная особенность управленческого труда заключается в его организаторской функции. Это означает, что управленцы отвечают за планирование, принятие решений, мотивацию и контроль за работой других людей. Они также должны быть в состоянии адаптироваться к изменяющимся условиям и принимать быстрые решения в сложных ситуациях. Управленческий труд находит свое отражение в реальном взаимодействии, как объективных, так и субъективных факторов общественной деятельности людей. Учитывая то, что управленческий труд не занимается непосредственным созданием определенных потребительских стоимостей, однако он оказывает влияние на сам процесс производства, и именно так создает необходимые условия для его развития. В связи с тем, что процесс оценки эффективности управленческого труда достаточно сложным и особенным его специфика проявляется в том, что он связан с преобразованием информации, как специфического предмета труда.

В связи с постоянными организационными изменениями основной задачей при оценке эффективного управленческого труда является участие в разработке и создании определенных инновационных идей и технологий, облегчающих как управленческий, так и производственный процесс. Обычно объектом управленческого труда является как само предприятие или организация, так и информация, рабочие группы и разные уровни управления. В свою очередь предметом управленческого труда выступает трудовая деятельность людей, которая косвенно выступает в виде информации о состоянии предприятия и необходимости изменений в его функционировании и развитии посредством финансовых, материальных, информационных, человеческих ресурсов [1]. Основная задача управленческого труда заключается в организации и координации работы других людей для достижения поставленных целей. Управленцы отвечают за планирование, принятие решений, мотивацию и контроль за работой других людей [2]. Особым продуктом управленческого труда является управленческое влияние на процесс трудовой деятельности людей для того, чтобы достичь поставленных целей управления. Специфика реализации управленческого влияния будет являться отменой для различных звеньев управленческого персонала. Особым продуктом управленческого труда является управленческое влияние на процесс трудовой деятельности людей для того, чтобы достичь поставленных целей управления. Специфика реализации управленческого влияния будет являться отменой для различных звеньев управленческого персонала. Особым продуктом управленческого труда является управленческое влияние на процесс трудовой деятельности людей для того, чтобы достичь поставленных целей управления [3]. Специфика реализации управленческого влияния будет являться отменой для различных звеньев управленческого персонала [4].

Однако вследствие сложности и многоаспектности этой проблемы в современных условиях существуют вопросы, разработанные не вполне. Достаточно большое количество ученых в своих трудах по теории управления обычно рассматривают не управленческий труд, а именно управленческий персонал как отдельное звено персонала предприятия. В связи с этим, актуальность выбранного исследования заключается именно в выработкой методически подходов оценке их управленческой деятельности.

Научная разработанность проблемы исследования. Основой диссертационного исследования послужили теоретические положения области оценки управленческого персонала. В исследовании использованы научные труды в области социологии, теории организации кадровой политики, маркетинга персонала, основ организации труда, безопасности труда, технологии разработки управленческих решений.

Оценка эффективности управленческого труда оказывает всестороннее влияние на систему производства и отражается в его конечных результатах. Проблемам теории, методологии и практики управленческого труда и его оценке посвятили большое количество научных трудов зарубежные экономисты: Клигнер Д. [5], Вертер Дж.В. [6], Гест Д.Е. [7], Каминг М. [8], Асвахатпа К. [9], Сейфард Дж.Т. [9], Аттвуд М. [10], Эйлиберт Х. [11], Ландей О. [12], Чан Х.С. [13], Бач С. [14], Руссини Н.М. [15], Келлой Дж.Е. [16], Скотт В.Д. [17], Уринов Б. [18], Бродсгард К.Е. [19], Монкс К. [20] и др.

Значительный вклад в исследование вопросов оценки результативности управленческого персонала, в частности, и общих вопросов оказания воздействия принятых решений руководящих кадров на предприятии внесли ученые и исследователи СНГ. В числе них можно отметить труды Беляцкого Н.П. [21], Байкова Е.А. [22], Одегова Ю.Г., Руденко Г.Г. [23], Зайцева Г.Г., Кантор В.Е. [24], Шлендер П.Э., Лукашевич В.В., Мостовой В.Д., Артемьева А.Н., Соскина Я.Г. [25], Дементьевой А.Г., Соколовой М.И. [26], Сербиновского Б.Ю., Бухалкова М.И., Крутько В.Н., Кузьминой Н.М., Лазовского В.Ф., Гарькуша В.Н., Столяренко Л.Д. [27], Мумладзе Р. Г. [28], Руденко А.М., Котляровой В.В., Самыгина С.И., Абрамова М.А., Гришай В.Н., Скворцова Д.В., Тищенко А.В. [29], Исаевой О.М., Припоровой Е.А. [30], Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Котротковой Е.А., Красавиной Е.В., Ледневой С.А., Карпенко Е.З., Тихоновой А.А. [31], Базарова Т.Ю., Бекова Х.А., Аксеновой Е.А. [32], Басария Т.В. [33], Бреддик У. [34], Асалиева А.М., Мирзабалаева Ф.И., Алиевой П.Р. [35], Атаманчук Г.В. [36], Виханского О.С., Наумова А.И. [37], 38 Атамуратова М.У. [38], Микеладзе А.М. [39], Кулаковой Ю.Н. [40] и др.

В РК вопросы, связанные с задачами по повышению эффективности деятельности управленческого персонала, рассматривались в работах таких ведущих ученых как Туркебаева Э.А., Лепесбаева А.М. [41], Есиркеповой А.М., Мергенбаевой А.Т., Кальменовой М.Т. [42], Тусуповой Д.М. [43], Курмантаевой А.О. [44], Смагулова А.М. [45], Джапарбаева Б.П., Нурмаганбетовой М.С. [46], Кузекковой А.А., Немец Ю., Кульдуровой Б.З. [47],

Кусаиновой А., Ауеш А. [48], Бегалиева Г. [49], Исаковой М.К. [50], Карабасова Р.А. [51], Бейсембаевой Г.М. [52], Князовой Г.Ж. [53], Камысбаева М.К., Омарбакиева Л.А., Ералиной Э.М. [54], Лесбаевой Г.Т., Есенгельдиной А.С. [55], Мусиной А.Ж. [56], Досымбаевой А.Н., Жуминой Г.Е., Нурмаганбетовой М.С. [57], Балтабек Д.Ж. [58], Каппасова И.Ж. [59], Молдажанова Т. [60] и др.

Однако, несмотря на имеющиеся наработки в данном направлении исследований, научное решение этой задачи остается недостаточным, особенно в получении интегральной оценки результатов деятельности управленческих работников.

Цель и задачи исследования.

Цель диссертационной работы заключается в теоретическом обосновании, совершенствовании и реализации методических подходов и практических рекомендаций по созданию системы оценки деятельности управленческого персонала.

В этой связи в рамках диссертационного исследования были поставлены задачи:

- изучить теоретические аспекты оценки управленческого персонала;
- систематизировать методологию оценки управленческого персонала;
- провести анализ зарубежного опыта организации и проведения оценки управленческого персонала;
- проанализировать современное состояние легкой промышленности Казахстана;
- выявить особенности формирования модели управления персоналом в легкой промышленности;
- провести анализ современного состояния системы оценки управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области;
- разработать системологическую модель оценки управленческого потенциала персонала.

Предмет и объект исследования.

Объектом исследования является управленческий персонал на предприятиях легкой промышленности Республики Казахстан.

Предметом исследования является теоретическое, методическое и организационное обеспечение оценки результативности деятельности управленческого персонала для принятия кадровых решений на промышленном предприятии.

Теоретической и методологической основой исследования является современная экономическая теория и теория управления персоналом. Информационной базой диссертации являются нормативные акты, данные статистической и финансовой отчетности о работе предприятий легкой промышленности Туркестанской области РК.

Информационной базой исследования явились законодательные акты РК, данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому

планированию и реформам РК, национальные проекты РК и др. В работе использовались материалы периодических изданий, обобщены материалы международных организаций в области оценки деятельности управленческого персонала.

Информационная база исследования основана на официальных мировых и казахстанских данных. Включает в себя многообразные подходы к установлению, формированию и модификации критериев оценки результатов управленческого труда. Также охватывает законодательные и нормативные документы государственных структур различных уровней соподчинения; труды казахстанских и мировых авторов, эмпирические исследования в сфере экономики трудовых ресурсов. Во главу угла поставлен разбор трудов зарубежных и отечественных ученых, посвятивших свои исследования концептуальным основам разработки оценочных критериев управленческого персонала, потенциала и компетенций. В диссертации использовались данные, изданные в отечественных и зарубежных научных трудах, а также информация, размещенная на официальных сайтах. Нашли отражение в процессе исследования также и ранее опубликованные авторские материалы теоретических изысканий.

Методологическую основу составили исследования, использующие системную и статистическую методологию, а также методы экономико-математического моделирования и структурного анализа.

Поставленная цель и задачи позволили использовать следующую методологию исследования: наблюдение - целенаправленное восприятие явлений объективной действительности; моделирование - создание и исследование моделей объектов, явлений, процессов; анализ - метод научного исследования, который заключается в мысленном или реальном расчленении объекта на составные части; синтез - метод научного исследования, который заключается в соединении отдельных элементов в единое целое. абстрагирование - метод научного исследования, который заключается в отвлечении от ряда свойств и отношений изучаемого явления с целью выделить интересующие нас свойства и отношения; обобщение - метод научного исследования, который заключается в выделении общих признаков и свойств объектов и явлений; индукция - метод научного исследования, который заключается в движении от отдельных фактов к общему положению; дедукция - метод научного исследования, который заключается в движении от общих положений к частным выводам; системный анализ – для определения и обоснования состава и структуры системы оценочных критериев результативности управленческого персонала.

Научная новизна заключается в следующем:

1. На основе изучения теоретических основ оценки управленческого персонала выявлены особенности формирования системы управления персоналом организации и определен процесс проведения оценки управленческого персонала, с позиции эффективности его проведения.

2. Выявлены и систематизированы методы оценки управленческого персонала и определены критерии оценки результативности работы управленческих кадров, включающие в себя индикаторы (производственные, финансовые, маркетинговые, административные), позволяющие провести анализ и оценку управленческого персонала в отраслях промышленности.

3. На основе предложенной структуры оценки результативности деятельности управленческого персонала предприятий легкой промышленности выработан алгоритм декомпозиции оценки управленческого персонала в промышленности.

4. На основе проведенной оценки признаков, определяющих результаты труда руководителей разработан механизм совершенствования оценки деятельности управленческого персонала.

5. На основе оценки управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области и систематизации управленческого потенциала персонала разработана системологическая модель оценки управленческого потенциала персонала.

Положения, выносимые на защиту:

1. Система управления с позиции оценки эффективности управленческого труда и процесс проведения оценки управленческого персонала.

2. Критерии оценки результативности работы управленческих кадров в отраслях промышленности.

3. Декомпозиция оценки управленческого персонала в промышленности.

4. Механизм совершенствования оценки деятельности управленческого персонала.

5. Системологическая модель оценки управленческого потенциала персонала.

Практическая значимость исследования.

Положения, указанные в работе, доведены до уровня конкретных практических предложений и рекомендаций, которые можно использовать в процессе кадрового менеджмента предприятия, а, следовательно, это позволяет объективно оценивать результативность деятельности управленческого персонала всех подразделений, осуществлять кадровое обеспечение предприятия и формировать кадровую политику.

Разработанные рекомендации приняты к использованию для оценки деятельности управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области. Практическое использование полученных результатов позволяет:

- определять степень вклада каждого руководителя и специалиста низшего и среднего уровней иерархии в общий результат функционирования предприятия;

- принимать объективные решения в процессе кадровой ротации управленческого персонала;

- олицетворять дополнительное материальное поощрение (премии) управленческого персонала предприятия в зависимости от результативности его деятельности.

Практические рекомендации, предложенные автором исследования, могут использоваться для разработки структуры и содержания учебных курсов «Управление персоналом» и «Кадровый менеджмент», которые излагаются студентам экономических специальностей.

Личным вкладом соискателя являются сформулированные и обоснованные научные положения, выводы и рекомендации по решению научной задачи разработки теоретических основ системы оценки результативности управленческого персонала.

Степень достоверности подтверждается официальными данными, использованием методов статистического анализа. Результаты и выводы исследования были апробированы в виде докладов на международных конференциях, использованы на промышленных предприятиях региона.

Апробация результатов исследования.

Диссертация является единоличным научным трудом соискателя. Все результаты получены непосредственно соискателем и нашли отражение в печатных работах. В диссертации соискатель использовал собственные научные идеи, в том числе изложенные в работах, выполненных в соавторстве.

Результаты, полученные в ходе диссертационного исследования были опубликованы в 8 научных работах: 1 статья в индексируемой базе Scopus, предмет - экономика (процентиль на момент публикации составил - 60); 5 статей в изданиях, рекомендованных КОКСНВО МНВО РК; 2 статьи - в материалах международных научных конференций.

Кроме того, результаты исследования были внедрены на предприятии ТОО «Бал Текстиль».

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов, включающих 8 параграфов, заключения, списка использованных источников из 158 наименований. Текст диссертации изложен на 115 страницах, содержит 19 рисунков и 13 таблиц.

1 НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Теоретические основы формирования системы оценки управленческого персонала

Управленческий труд – это планомерная деятельность управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль работы сотрудников организации [61].

Особенности труда управленческого персонала вызывают определенные затруднения в подходах и методах выполнения анализа и оценки эффективности его деятельности [62].

Проблемами управления и оценки работы управленческих кадров занимаются многие ученые как в мире, так и в Казахстане, что обусловлено значимостью поднимаемых вопросов, а также решаемых проблем. Так американский ученый Клиггнер Д. в своей книге «Public personnel management» [5] делает акцент на управлении государственным персоналом, опираясь на принципы общего управления. Гест Д.Е. [7] в научной работе «Personnel management: the end of orthodoxy?» особо останавливается на ортодоксальности существующей системы управления персоналом, задаваясь вопросом о необходимости трансформации данной системы, согласно последним научным изысканиям. Ученый из Японии Асвахатта К. [8] в своем труде «Human resource and personnel management» рассматривает проблему управления персоналом с позиции человека как основного ресурса управляющей системы. Ученый из Индии Сейфард Дж.Т. [9] в своей книге говорит о том, что «Множество проблем стоят перед теми, кто управляет персоналом. Объяснение широкого спектра деятельности, охватываемой этим термином, позволяет расширить границы возможностей эффективного роста организации».

Значительный вклад в исследование вопросов оценки результативности управленческого персонала, в частности, и общих вопросов оказания воздействия принятых решений руководящих кадров на предприятии внесли ученые и исследователи стран СНГ. В числе них можно отметить труды белорусского ученого Беляцкого Н.П. [21], рассматривающий кадровую политику организации, опираясь на возможности кадровой оценки. Российский ученый Базаров Т.Ю. [32] в соавторстве с группой исследователей раскрывает методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур, что позволяет говорить о многоаспектности данной проблемы. Известный ученый Басария Т.В. [33] посвящает свои труды исследованиям методов оценки управленческого персонала в современной компании. Атамуратов М.У. [38] также занимается вопросами формирования новой системы управленческих кадров в Узбекистане, что позволяет раскрыть аспект влияния национальных особенностей на формирование оценочных критериев для персонала.

В РК вопросы, связанные с задачами по повышению эффективности деятельности управленческого персонала, рассматривались в работах таких ведущих ученых как Туркебаева Э.А., Лепесбаева А.М., Берешева С.Х., Мергенбаевой А.Т., Кальменовой М.Т., Тусуповой Д.М., Курмантаевой А.О., Смагулова А.М., Джапарбаева Б.П., Нурмаганбетовой М.С., Кузекковой А.А., Немец Ю., Кульдуровой Б.З., Кусаиновой А., Ауеш А., Бегалиева Г., Искаковой М.К., Карабасова Р.А., Бейсембаевой Г.М., Князовой Г.Ж., Камысбаева М.К., Омарбакиева Л.А., Ералиной Э.М., Лесбаевой Г.Т., Есенгельдиной А.С., Мусиной А.Ж., Досымбаевой А.Н., Жуминой Г.Е., Нурмаганбетовой М.С., Балтабек Д.Ж., Каппасова И.Ж., Молдажанова Т. и др.

В частности Туркебаев Э.А. и Лепесбаев А.М. сделали акцент в исследованиях на особенностях нормирования труда управленческого персонала на современном этапе. Курмантаева А.О. рассматривала в своем исследовании вопросы применения показателей эффективности в управлении человеческими ресурсами с позиции обеспечения устойчивости развития организации. Джапарбаев Б.П. и Нурмаганбетова М.С. посвятили свои труды проблеме определения особенностей оценки персонала в системе управления персоналом. Досымбаева А.Н., Жумина Г.Е., Нурмаганбетова М.С. раскрывают проблемы управления персоналом в казахстанских бизнес-организациях, опираясь на проведенные авторские исследования. Казахстанский ученый Балтабек Д.Ж. рассматривал влияние эффективности управления персоналом на конкурентоспособность фирмы. Каппасов И.Ж. в своих работах затронул такую актуальную тему, как раскрытие потенциала исследовательских инструментов управления персоналом в условиях развития информационно-коммуникационных технологий в РК.

В Таблице 1 приведены группы показателей, предлагающих применять современные ученые для оценки эффективности деятельности управленческого персонала. Как видим, этот групповой состав довольно разный. Количество групп предлагаемых показателей варьируется от 3 до 7. Причем наполнение по количеству показателей в совпадающих группах у разных ученых несколько разное.

Следовательно, существует необходимость в систематизации групп показателей для оценки эффективности деятельности управленческого персонала, а также их количественного и качественного наполнения.

Многовариантность подходов к оценке эффективности развития управленческого персонала обусловлена междисциплинарным характером исследований данного процесса. С экономических позиций эффективность развития управленческого персонала рассчитывается на основе данных о полученном экономическом эффекте сравнительно с вложенными ресурсами. Соответственно, каждый из подходов оценки эффективности развития управленческого персонала имеет свою сферу применения и свою методику расчета.

Таблица 1 - Группы показателей для анализа и оценки эффективности деятельности управленческого персонала

Группы показателей	Richard L.Daft. [63]	Jonson G. [64]	Hendry C. [65]	Clark C. [66]	Devanna M. [67]
Традиционные показатели	+			+	
Показатели эффективности системы управления персоналом	+			+	+
Показатели оценки эффективности работы подразделения по управлению персоналом	+		+		+
Показатели эффективности работы руководящего состава предприятия	+			+	+
Показатели организационной эффективности		+		+	+
Показатели социальной эффективности		+			
Показатели экономической эффективности	+	+			+
Показатели оценки личностно-профессиональных характеристик работника	+		+		+
Показатели оценки результативности труда			+	+	
Показатели оценки взаимодействия между работником и предприятием			+	+	+
Показатели оценки информированности	+				+
Показатели выполнения договорных условий	+	+			+
Количество групп, предлагаемых автором			+	+	+
Примечание – разработано автором на основе источника [63-67]					

Так, ученые, изучающие данную категорию с позиции экономики труда, концепции человеческого капитала определяют в первую очередь экономическую эффективность, рассчитываемую как отношение полученного экономического эффекта к затратам [68].

Причем, перечень статей калькулирования затрат и полученный эффект ученые также определяют неоднозначно. Так, Базаров Т.Ю. [69] разделяет

расходы на прямые, сопутствующие и косвенные. К прямым расходам относят расходы, которые вследствие их связи с учебным процессом можно прямо отнести на себестоимость услуг образования, оплату самого процесса обучения, в частности расходы на оплату труда преподавателей, тренеров за проведенные занятия, отчисления на социальное страхование, стоимость расходных материалов для подготовки средств обучения и проведения занятий, размножения материалов. К сопутствующим расходам относятся расходы по аренде помещения и оборудования, стоимость проезда, проживания, питания учеников и преподавателей. Косвенные же расходы связаны с функционированием инфраструктуры учебного заведения, расходами на содержание и ремонт учебных помещений, оборудование,

Исследуя теоретические аспекты определения перечня статей калькулирования затрат на развитие управленческого персонала, большинство ученых относит к затратам на развитие персонала затраты на его профессиональное обучение – профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала [70].

В то же время расходы на развитие управленческого персонала должны учитываться дополнительно:

- командировочные расходы, оформление индивидуальных или групповых разрешительных документов для выезда за границу,
- оплату работы членов комиссии, экспертам, привлеченным из других организаций для проведения психологических тестирований по оценке уровня профессионально значимых качеств;
- оплату льгот согласно действующему законодательству, которые предоставляются лицам, обучающимся с отрывом от производства, в том числе отпусков на период сессии, творческих отпусков для подготовки и защиты выпускных квалификационных, дипломных работ, для сдачи экзаменов в аспирантуру;
- оплату расходов повышения квалификации руководителей, преподавателей, инструкторов учебно-курсовых комбинатов, тренеров;
- оплату расходов на организацию семинаров для ознакомления с новыми видами оборудования, возможностями организаций-партнеров по прогрессивным технологиям выполнения работ, новейших методов инструментальных, лабораторных исследований и т.п.

Создание корпоративных информационно-коммуникационных сетей не только дает возможность подготовки работников, но также способно обеспечить погружение в профессиональные навыки на основе автоматизации процессов, а также внедрения результатов обучения в производственный и управленческий процесс.

По нашему мнению, расходы на развитие управленческого персонала можно классифицировать как показано на Рисунке 1.



Рисунок 1 – Классификация расходов на развитие управленческого персонала организации

Примечание – составлено автором

Такая постатейная калькуляция расходов на профессиональное обучение достаточно детально, одновременно трудоемка, поэтому выполняется по укрупненным статьям в целом за год или полугодие. В дальнейшем рекомендуется определять средние расходы в расчете на среднесписочного работника и закладывать в смету на плановый период их пропорциональное увеличение или уменьшение в соответствии с необходимым количеством обучающихся и индексации в соответствии с ожидаемыми инфляционными тенденциями.

Основой для разработки сметы расходов на обучение управленческого персонала должны являться документы: заявки руководителей подразделений; заявки самих сотрудников о перечне развития отдельных способностей, анализ жалоб клиентов; положения коллективного договора о развитии персонала, его профессиональном обучении и карьерном продвижении; планы стратегического развития компании [71].

Определив структуру затрат на развитие персонала, целесообразно более подробно остановиться на оценке экономического эффекта:

- эффект от внедрения новых видов технологий, изобретений и рационализаторских предложений, которые смогли быть реализованы в результате мер развития персонала;
- уменьшение уровня сложности выполняемых функций управления вследствие удаления дублирующих функций и взаимосвязей;
- снижение затрат на управление за счет более инновационных методов;
- трансформация функций управления, основанная на внедрении наиболее совершенных средств управления.

Анализ затрат применяется для выбора одного, менее дорогостоящего из вариантов проекта развития персонала, обеспечивающего выполнение поставленных задач.

При экономической оценке необходимо учесть, что эффект от проведенных мероприятий по развитию персонала отсрочен, поэтому выгоды и расходы должны быть приведены в один временный период.

Оценка эффективности управленческого труда является неотъемлемым элементом системы управления организацией. На этой основе представим взаимосвязь структурных элементов системы с позиции влияния блока оценки, которое он оказывает на всю систему, в виде Рисунка 2.

В ходе профессионального развития могут ставиться разные цели, в частности, по достижению показателей развития деятельности организации в целом или ее подразделений. С позиции данной точки существуют важные аспекты, которые могут привести к экономическому эффекту. Рост производительности труда в подразделении может быть достигнут за счет автоматизации процессов, использования новых технологий и повышения квалификации сотрудников. Сокращение трудоемкости выполнения управленческих операций может быть достигнуто за счет внедрения систем автоматизации управления, таких как ERP-системы.



Рисунок 2 – Система управления с позиции оценки эффективности управленческого труда

Примечание – разработано автором на основе источника [72]

Активизация деятельности предприятия может быть достигнута за счет расширения рынка, привлечения новых клиентов, улучшения качества продукции или услуг и снижения уровня брака или ошибок при реализации проектов. Все эти меры могут привести к увеличению прибыли и улучшению экономических показателей предприятия.

Для определения экономической эффективности профессионального развития управленческого персонала в организации (ЭЭФ) может применяться метод контрольной группы, основанный на сопоставлении значения конкретных показателей трудовой деятельности подчиненного коллектива работников за предыдущий и последующий после реализации мероприятий по развитию управленческого персонала периоды.

Эффективность развития управленческого персонала может быть определена показателем абсолютного изменения эффективности системы менеджмента, определяемым отношением общего результата производства (объема реализации продукции, суммы валовой прибыли) к количеству работников аппарата управления [73].

Кроме расчета экономического эффекта специалисты в сфере управления и экономики труда определяют также показатели организационной эффективности мероприятий по развитию управленческого персонала. Она

определяется такими факторами, как рациональность системы управления, состояние выполнения управленческих функций, в частности процессов кадрового планирования, организации обучения, управления карьерой, работы с кадровым резервом, качеством построения структуры организации, рациональностью применения методов менеджмента [74].

Все эти процессы являются важными составляющими развития управленческого персонала. Оценка кандидатов на вакантную должность позволяет выбрать наиболее подходящего человека для работы, а текущая периодическая оценка кадров помогает определить их сильные и слабые стороны, а также потенциал для развития. Планирование деловой карьеры и служебно-профессиональное продвижение кадров управления способствуют мотивации сотрудников и повышению их эффективности. Работа с кадровым резервом руководителей и их адаптация также являются важными элементами развития персонала. Если все эти процессы организованы и выполняются эффективно, это свидетельствует о высоком уровне организационной эффективности развития персонала [75].

Таким образом, целесообразно определять показатели эффективности формирования резерва руководителей, в частности: под одолженность лиц, зачисленных в резерв, к занятию руководящих должностей в организации; показатель эффективности использования резерва руководителей при замещении вакантных управленческих должностей в организации; средний срок пребывания резервистов в списке резерва до назначения на руководящую должность; текучесть резерва; коэффициент оперативного развития резерва; средние и проценты выполнения личного плана развития резервистами всех видов и уровней; среднее количество резервистов за период; готовность резерва [76]. Следует отметить, что готовность резерва, которая определяется отношением количества ключевых должностей.

С позиции процессуального подхода оценка управленческого персонала проходит ряд стадий, отображенных на Рисунке 3.

При оценке кандидатов на вакантную должность руководителей необходимо обращать внимание на их потенциал и способности. Важно, чтобы они были эрудированными, честолюбивыми, энергичными и инициативными личностями, которые стремятся к успеху и постоянно развиваются. Кроме названных качеств резервистов, желательно также учесть их: мировоззрение, эрудицию, ценностные ориентиры и широту интереса в, стратегическое мышление, чувство долга и социальной ответственности, стремление к самосовершенствованию, самокритичность, готовность нести ответственность за принимаемые решения и т.д.

Для оценки степени развития качеств, которые должны быть присущи менеджерам, используют тестовые методики, которые широко представлены в методической литературе и получили широкое применение на практике.

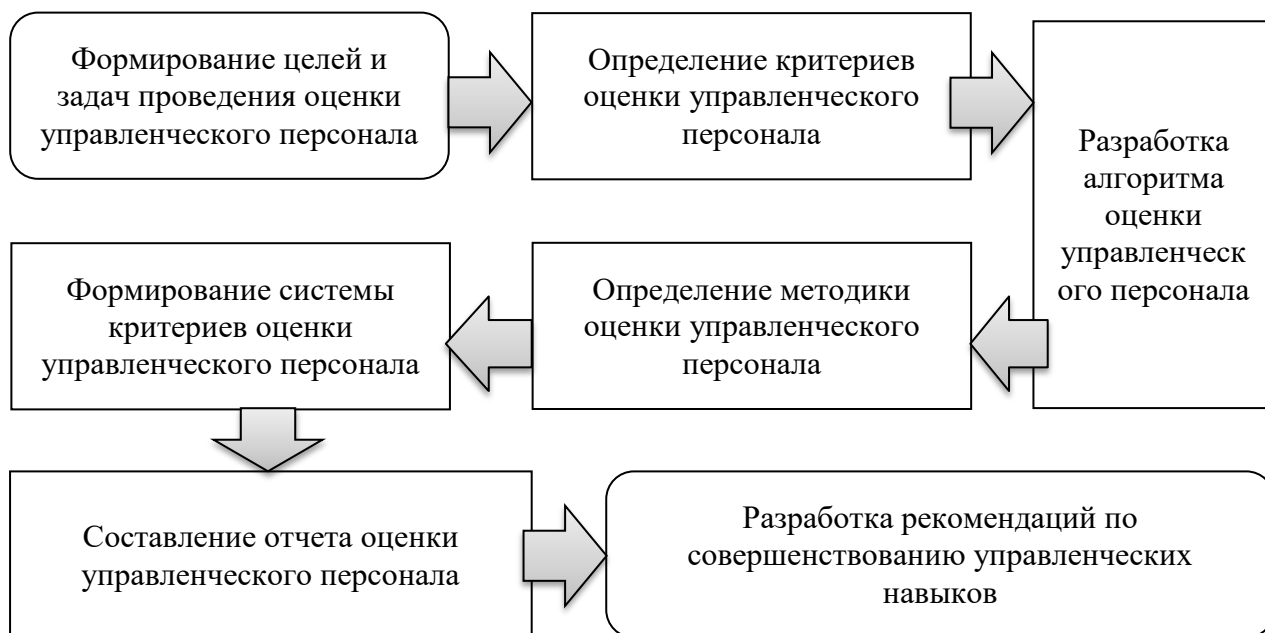


Рисунок 3 – Алгоритм организации оценки управленческого персонала

Примечание – разработано автором на основе источника [77]

В частности, на сайтах корпораций часто можно встретить on line сервисы, так называемые «Академии» или «Университеты», позволяющие сотрудникам на основе тестов определить список необходимых для работы навыков и развить их.

В то же время, не каждый претендент из списка резерва руководящих кадров имеет психологическую готовность к выполнению управленческих функций в результате ситуации в организации, личных жизненных обстоятельствах, состоянии здоровья. Указанное обусловило исследование эффективности развития управленческого персонала с позиции психологии управления. Так, в частности, Гончаров В.В. [78], Борисова Е.А. [79] акцентировали внимание на таких понятиях как мотивация развития и достижения «акме» вершин – вершин достижений как профессиональной деятельности, так и реализации творческого потенциала личности. Главной функцией в реализации политики развития управленческого персонала при этом ученые определяют создание условий для самореализации личности, обозначение перспективных направлений ее развития в социальном сообществе, трудовом коллективе, организации.

Акмеология как наука исследует механизмы, способствующие достижению «акме», характеризующиеся вариативностью в зависимости от природных наклонностей, талантов, черт личности. Развитие последних зависит от типа мышления, аналитико-познавательных способностей человека, его психологической готовности выйти из зоны комфорта «устойчивой должности», стиля жизни и направить свои усилия на развитие себя как руководителя, достижение профессионального совершенства. Причем

отмечается, что человек должен развиваться разносторонне, что именно физический, духовный и творческий потенциал могут развиваться только в синергии. Следовательно, необходимо постоянно повышать уровень удовлетворенности индивидуума процессом развития, то есть сосредотачиваться больше на социальной эффективности развития персонала. Последнюю ученые в области управления и экономики труда оценивают как с точки зрения развития социально-культурной сферы функционирования организации, уровня социальной ответственности, так и с позиции удовлетворенности конкретных работников.

Для характеристики социальной эффективности мер по развитию управленческого персонала используют такие показатели как уровень трудовой дисциплины, уровень стабильности управленческих кадров, уровень развития социальной инфраструктуры, уровень соответствия условий труда нормам охраны и безопасности труда, эргономики; состояние социально-психологического климата, уровень конфликтности, эмпатии в коллективе, уровень стресса, уровень корпоративной культуры.

Следует акцентировать внимание на том, что часто ошибочно под термином управления развитием понимают только профессиональное обучение, не обращая достаточного внимания на личные, деловые качества, часто влияющие на эффективность работы не меньше, чем профессиональные знания. Отметим, что в последние годы в Казахстане все большее количество предприятий пытаются повысить управленческо-психологическую квалификацию своих работников или проводить психодиагностические исследования с целью определения способности к управленческой деятельности. Для выявления потенциала развития личностно-деловых качеств руководителей целесообразно воспользоваться социологическими исследованиями для выяснения аспектов деятельности работников, требующих углубления и развития, или компетентностным подходом. Последний рассматривается в трудах ученых педагогического толка [80, 81], согласно которым методология оценки развития осуществляется на основе количественного определения уровня сформированности профессионально значимых качеств работников определенных профессий и квалификации. Для реализации данного подхода необходимо определить основные профессионально значимые качества с позиции как самих работников, так и работодателей и педагогов (тренеров), сгруппировать их в соответствии с выполняемыми функциями, установить методом социального опроса уровень значимости каждой группы и в итоге определить интегральный показатель сформированности качеств, навыков и способностей к требованиям. Формализованную эффективность развития персонала можно представить показателем интегральной оценки, определяющим уровень сформированности отдельных составляющих профессиональной подготовки [82].

Данная методика является универсальной и основана на методике квалиметрической оценки, заключающейся в количественном отображении качественных параметров образовательного процесса. Применение данной

методики оценки развития персонала в ходе обучения подразумевает сравнение эффективности учебной деятельности контрольной и экспериментальной групп работников. К контрольной группе относят работников, для которых проводилось обучение, тренинги развития навыков по установившимся методикам, а экспериментальная группа состоит из обучающихся, проходили тренинги по обновленным методикам, техникам.

Сложность применения данной методики оценки состоит в том, что на предприятии практически не существует групп работников с одинаковыми параметрами – возрастными, образовательно-квалификационными, уровнями познавательно-аналитической активности, а потому провести сравнение результатов обучения контрольной и экспериментальной групп можно только в период стажировки и формирования профессиональных знаний, навыков.

Другой подход, который применим при оценке степени развития профессионально значимых качеств управленческого персонала – это бальный метод, который является разновидностью экспертного. При выполнении данной оценки для управленческого персонала профессионально значимые качества целесообразно группировать в соответствии с группами функций, которые предстоит выполнять руководителю. Так, согласно стандартам образовательной деятельности (образовательно-квалификационной характеристики) функции менеджеров (управленцев) могут быть сгруппированы в соответствии с типовыми задачами деятельности, функциями. Это, в частности: функции планирования, административная, норма-проектная, организационная, учетно-статистическая, аналитическая, контрольная, информационная, предпринимательская, мотивации, регулирования, учебно-методическая и научно-исследовательская функции. При анализе по данным группам функций нужно найти наибольшие значения в баллах, которые присваиваются в случае полного (частичного, отсутствия) выполнения данной функции и определяются малые критерии соответствия работника на должности менеджера. Отметим, что в данном случае будут иметь место разные критерии соответствия для управленцев разных уровней и функциональных зон ответственности, профессиональных ролей.

Оценка эффективности управленческого труда осуществляется с учетом определенных специфических признаков, характерных для управленческого труда. Сущность этих признаков описана ниже:

– Управленческий труд координирует и структурирует процесс производства, создавая предпосылки для его развития. Решения и управленческие работники являются продуктом деятельности управленческого труда, которых объективно можно назвать наиболее активной частью трудового процесса, принимающего участие в создании материального продукта посредством воздействия на материальные элементы производства. В этой связи результативность такого труда может отражаться в производственных результатах. Однако нужно иметь в виду также еще и то, что в отличие от физического, цель управленческого труда, способы его достижения, а также конечные результаты менее предсказуемы. При оценке

качества управленческого труда следует учитывать, что результаты этого труда в значительной части опосредуются его групповой деятельностью.

– Управленческий труд основан на трансформации информационных потоков, тогда как деятельность рабочих нацелена на предметы и средства труда, вследствие чего происходит превращение ресурсов производства в конечный товар для реализации потребителю. Специфическим признаком управленческого труда является также сложность соотношения его затрат с полученными результатами, учитывая размер полезного эффекта.

– Управленческий труд основан на навыках и знаниях высококвалифицированных специалистов, что обусловлено сложностью управленческого процесса. Степень сложности управленческого труда устанавливается в соответствии с выполняемыми функциями, иерархическим уровнем, уровнем развития и сложностью производства, численностью подчиненных, обеспеченностью ресурсами и т.д. Необходимо пропорционально распределять управленческую деятельность по сложности в соответствии с квалификацией персонала, чтобы каждый работник выполнял эффективно ту работу, которая ему по силам.

– Управленческий труд требует приложения незначительных физических сил для его осуществления, опираясь больше на интеллектуальный потенциал и волевую нацеленность. В этой связи необходимо как можно больше внимания уделять условиям, в которых реализуется процесс управленческого труда.

– Управленческий труд осуществляется не только в рабочее, но и в нерабочее время вследствие своей специфики, что обусловлено непрерывностью мыслительных усилий, необходимых для поиска альтернативных решений, решения сложных проблем и внедрения инновационных трудовых усилий.

– Управленческому труду в своем составе основывается на творческой составляющей, что обусловлено необходимостью постоянного поиска методов решения задач, часто имеющих сложный характер взаимодействия на различных уровнях [83].

Необходимо отметить, что основной предпосылкой использования оценки эффективности персонала на предприятии является то, что основной задачей оценки персонала является достижение степени подготовленности работников к выполнению возложенной на них управленческой деятельности. Процесс оценки работников должен быть максимально объективным и прозрачным. Для этого необходимо, чтобы методы и критерии оценки были открытыми и понятными для всех работников. Это поможет избежать субъективности и недопонимания. Кроме того, важно проводить оценку в доброжелательной атмосфере, учитывая мнение работника и проявляя требовательность. В результате такой оценки работники будут воспринимать ее как объективную и справедливую, что способствует повышению мотивации и эффективности работы.

Особенности оценки применяемых руководителями для оценки полученных результатов работы оказывают влияние на процесс работы

работников, именно поэтому необходимо оценивать: личные качества работников, их поведение и индивидуальные результаты выполнения работы [84].

При оценке эффективности управленческого труда на торговом предприятии следует учитывать такие критерии, как количество новых клиентов, объем продаж, рост объема продаж и т.д.

В процессе оценки эффективности работника необходимо учитывать ряд критериев, таких как стиль лидерства, методы принятия решений, своевременная подготовка документации и другие. Эти критерии помогают оценить не только результаты работы, но и процесс, которым они были достигнуты. Важно выбирать критерии, которые наиболее точно отражают требования и специфику работы, чтобы оценка была максимально объективной и полезной для развития работника [85].

В процессе оценки эффективности управленческого труда привлекают значительное количество человеческих ресурсов, таких как руководители всех уровней управления, подчиненные и заместители руководителей, коллеги, привлеченные независимые специалисты, рабочий персонал, конечные потребители продукции.

Таким образом, необходимость непрерывного повышения качества кадрового потенциала, обеспечения его соответствия мировому уровню научно-технического развития обуславливает потребность в высококвалифицированных кадрах, опытных, компетентных управленцах с инновационным мышлением, способных к принятию ответственных управленческих решений. Имеющиеся подходы к развитию управленческого персонала можно обобщить определенными тенденциями, характеризующимися человекоцентрическим подходом к развитию персонала как совокупности организационно-управленческих мероприятий по обучению персонала, планированию деловой карьеры, служебно-профессиональному продвижению, работе с кадровым резервом, адаптации персонала и формированию условий для самосовершенствования, повышения профессионального уровня работников в соответствии со стратегией развития предприятия.

Для определения направлений совершенствования развития управленческого персонала на конкретном предприятии целесообразно многосторонний подход, который бы создавал предпосылки для эффективной управленческой деятельности и развития руководителей с позиции экономической, организационной и социальной эффективности. Основным базисом данной концепции становится требование создания условий осознания необходимости развития и саморазвития личностных, профессиональных и деловых качеств менеджеров, их активизация через рычаги мотивационной, кадровой политики.

Современная научная мысль имеет собственную парадигму, основанную на комплексе показателей, отражающих различные аспекты развития управленческого персонала. Эти показатели включают в себя

профессиональное обучение, эффективное управление карьерой, формирование кадрового резерва и развитие профессиональных качеств, оказывающих значительное влияние на успешность профессиональной деятельности. Последние должны быть отправной точкой для самоидентификации личности как будущего руководителя, а также базисом диагностики качеств, которые необходимо развивать или, наоборот, искоренять. Развитие навыков, способностей к управленческой деятельности должно быть осмысленным, спланированным и проходить под контролем опытных управленцев.

1.2 Методология оценки управленческого потенциала персонала

Основными критериями эффективности в управлении являются результат и затраты. Они могут изменяться в зависимости от объекта управления или ситуации, в которой принимается то или иное управленческое решение. В целом же, критерии эффективности управленческой деятельности такие, как результат и расходы, углубляются другими критериями такими, как характер расходов на управление (материальных, моральных, психологических, физических), состояние среды (атмосфера в коллективе), в которой выполняется управленческая деятельность, уровень задач, решаемых тем или иным управленческим органом, перспективность результатов управленческой деятельности, занятость объекта управления в управленческом процессе, уровень компетентности управления, динамизм управленческого процесса. Таким образом, эффективность деятельности зависит от эффективного расположения работников и их соответствия занимаемой должности. Следовательно, оценка управленцев помогает решению ряда управленческих задач. Например, помогает руководству решить вопрос повышения заработной платы отдельным сотрудникам, возможность повышение в должности, а также выявить возможности сокращения нерациональных звеньев в управлении.

Оценка управленческого персонала – это неотъемлемая и одна из важнейших частей в системе управления трудовым потенциалом руководителей различных уровней. Процедура оценки управленческого персонала позволяет сформировать критерии эффективности работы руководящего состава организации, определив в количественном и качественном отношении их лепту в достижение целей. Оценку как правило проводят, опираясь на различные критерии. В качестве базовых критериев принято брать такие как степень достижения задач, наличие лидерских качеств, навыки взаимодействия с коллективом и подчиненными, возможности и навыки стратегического мышления. По результатам оценки принимается решение по дальнейшему продвижению, необходимости повышения квалификации или возможности развития управленческого потенциала.

Эффективность функционирования предприятия во многом зависит от наличия возможности проведения оценки управленческого персонала. При этом эффективность управления персоналом проявляется через возможность достижения поставленных целей, выявление перспектив увеличения

производительности труда, а также вероятность обеспечения высокой удовлетворенности результатами труда со стороны персонала. Критериями оценки руководящего состава организации как правило выступают такие как профессионализм, коммуникативные навыки, лидерские качества, способность принимать решения и многие другие. При этом необходимо учитывать как специфику деятельности организации, так и ее стратегические задачи. Оценка менеджеров управляющего звена проводят разными способами. К данным способам оценки можно отнести опрос, проведение собеседования, а также прямое наблюдение за работой руководителя. Итоговым результатом проведения оценки должен стать план развития управленческого персонала, в котором необходимо учесть выявленные недостатки, а также дальнейшие действия по развитию сильных сторон каждого руководителя. Таким образом, оценка управленческого персонала является важной частью процесса управления организацией, играя важную роль в эффективности функционирования предприятия.

Оценка управляющего персонала опирается на методы оценки, к числу которых можно отнести следующие:

- оценка навыков управления (учитывается квалификация, опыт, объективность в управлении);

- оценка мотивирующих стимулов (заинтересованность в получении итогового результата);

- оценка навыков в профессиональной сфере (наличие опыта практической деятельности на низовых должностях) [86].

Необходимо учитывать при проведении оценке управленческого персонала, что эффективность руководящей работы во многом зависит от психологических факторов. Итоговые результаты управляющего воздействия во многом зависят не столько от поведения сотрудника, его профессиональных достижений, сколько от самой ситуации, в процессе которой выявляются индивидуальные особенности восприятия, что выражается в личностном восприятии.

Рассмотрение проблемы достоверности итогов, полученных в результате проведения оценки, позволяет выявить ряд факторов, способных оказать прямое воздействие на ее объективность:

- необходимо провести анализ используемых методов и инструментов оценки с целью убеждения их надежности и достоверности.

- необходимо провести оценку качества оценочных параметров, а также проверить их полноту и корректность.

- необходимо учитывать ситуацию, в которой проводилась процедура оценки, что позволит избежать искажения результатов в результате воздействия внешних факторов.

Таким образом, строгое соблюдение всех вышеозначенных условий проведения оценки управленческого персонала способно гарантировать корректность полученных результатов и их пригодность для принятия управленческих решений.

Оценка эффективности включает в себя различные методы и инструменты, такие как анализ данных, мониторинг результатов, сравнение с установленными критериями и принятие решений на основе полученных результатов. Важно отметить, что оценка эффективности должна проводиться систематически, объективно и всесторонне, чтобы обеспечить объективное понимание состояния системы и возможных путей ее улучшения.

С позиции точности и достоверности проведения оценочного процесса необходимо структурировать сам процесс поэтапно следующим образом (Рисунок 4).

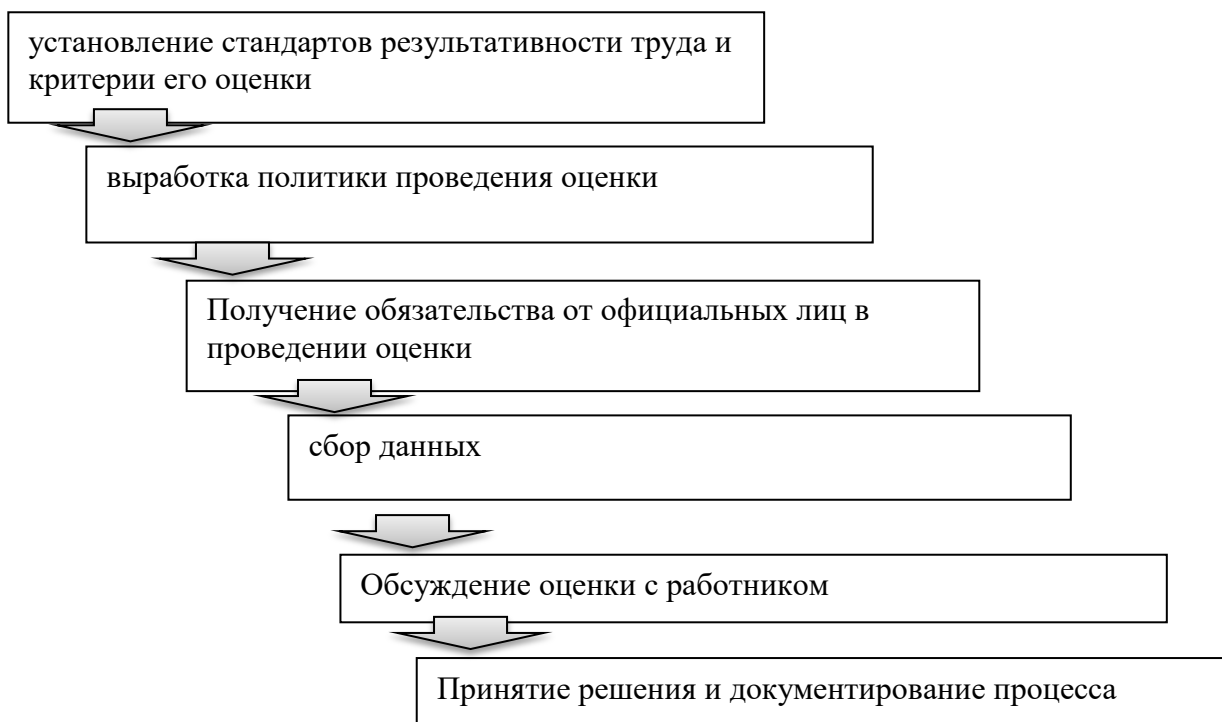


Рисунок 4 – Последовательность этапов оценочного процесса управленческого персонала

Примечание – разработано автором на основе источника [87]

Оценку может проводить менеджер-управленец, комитет из нескольких контролеров (это может исключить предвзятость, которая может существовать при оценке одним начальником), коллеги оцениваемого, его подчиненные, кто не имеет прямого отношения к рабочей ситуации. Может производиться самооценка, а также комбинация из нескольких перечисленных методов. Конечным результатом оценки должна стать, согласно критериям, качественная и количественная характеристика профессиональных качеств управленческих работников.

Наиболее эффективным методом оценки, согласно мнению специалистов, является метод оценки кандидата на руководящую должность на нескольких уровнях (коллегиальный метод). Распространенным являются такие методы как бальный метод, коэффициентный метод и метод стандарта, при котором

кандидата сравнивают с эталонным управленцем, выступающим в роли базы при формировании оценочных критериев.

В связи с тем, что управление осуществляется, как правило, на трех уровнях (высший, средний и низший уровни управления), методы оценки имеют небольшие различия. Сгруппировав имеющиеся методы, представим их в виде Рисунка 5.

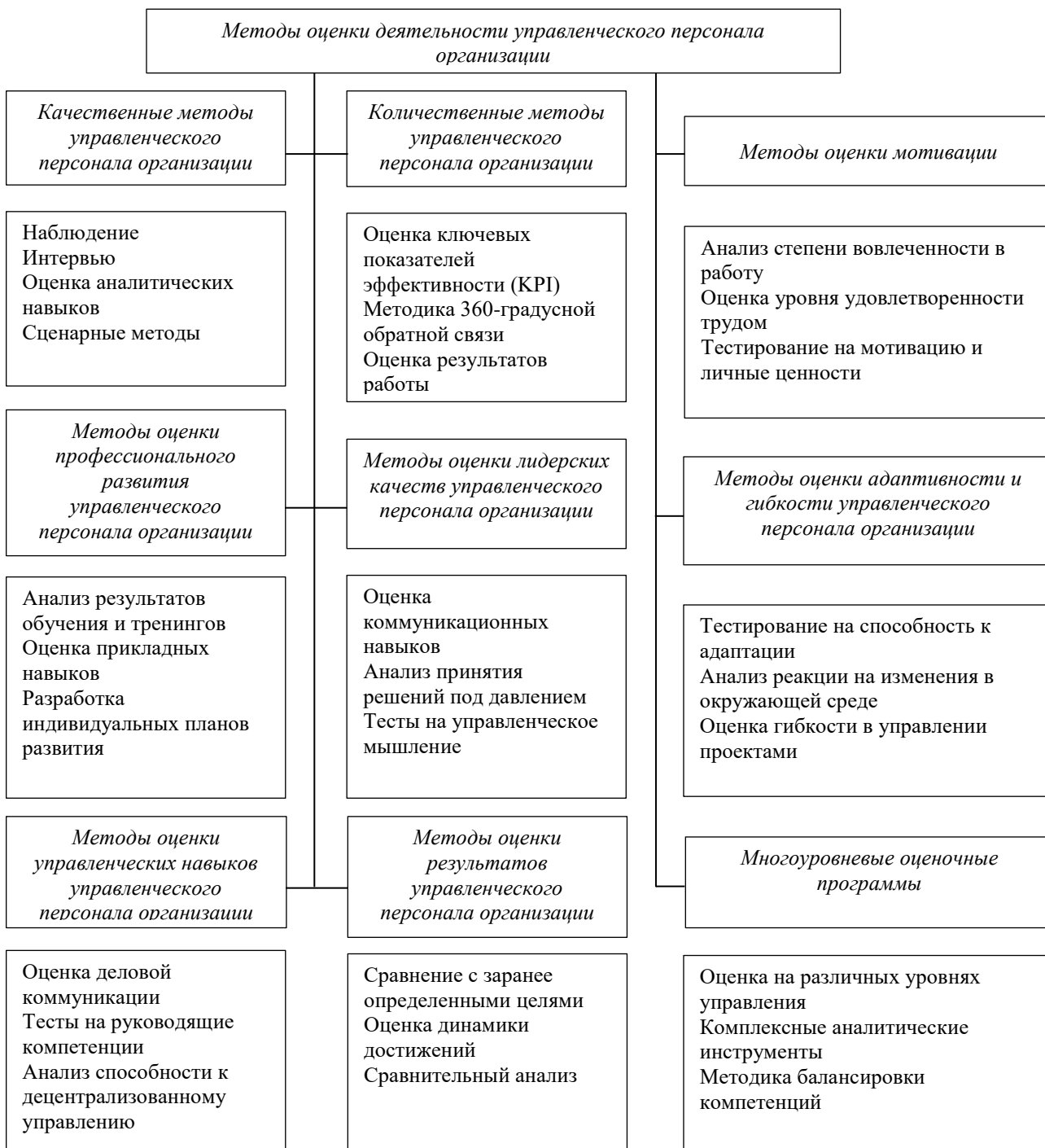


Рисунок 5 - Методы оценки деятельности управленческого персонала организации

Примечание – разработано автором

С позиции поставленных задач в данном исследовании необходимо более подробно остановиться на некоторых методах оценки труда специалистов руководящего звена организации.

Оценка по способу РИС (результат интеллектуальных сил). Оценка по способу РИС (результат интеллектуальных сил) - это метод оценки, который используется для определения эффективности работы сотрудников, основанный на анализе их интеллектуальных способностей и достижений.

Оценка по способу РИС включает в себя следующие этапы:

- Определение целей и задач оценки.
- Сбор информации о сотруднике, включая его образование, опыт работы, профессиональные достижения и т.д.
- Анализ полученной информации и выявление ключевых компетенций, необходимых для выполнения поставленных задач.
- Оценка интеллектуальных способностей сотрудника с помощью различных тестов и заданий.
- Определение уровня развития каждой компетенции и составление рейтинга сотрудников по каждой из них.
- Составление отчета о результатах оценки и предоставление его руководству для принятия решений о дальнейшем развитии персонала.
- Оценка по способу РИС позволяет выявить наиболее перспективных сотрудников, которые могут стать лидерами в своей области, а также определить слабые места в работе персонала и разработать программы обучения для повышения их квалификации [88-89].

Разнообразие методик связано со средствами измерения личных качеств, используемых и перечнем предлагаемых качеств. Однако, несмотря на разнообразие модификаций методик, предмет оценок всегда одинаков – качества личности управленца. В результате получаем социально-психологическую характеристику оцениваемого.

Основной недостаток этого метода – его субъективный характер.

Оценка исходя из анализа труда. Оценка исходя из анализа труда - это метод оценки, который используется для определения эффективности работы сотрудников на основе анализа их трудовой деятельности.

Оценка исходя из анализа труда позволяет выявить наиболее перспективных сотрудников, которые могут стать лидерами в своей области, а также определить слабые места в работе персонала и разработать программы обучения для повышения их квалификации.

Результатом будет, как и в предыдущем методе – социально-психологическая характеристика, но более профессионально ориентированная. Она располагает информацией о том, эффективно ли действовал работник в предлагаемых ситуациях [90].

Функциональная оценка управляющего. Функциональная оценка управляющего - это метод, который используется для определения эффективности работы руководителя на основе анализа его функциональных обязанностей и результатов деятельности.

Функциональная оценка управляющего позволяет выявить наиболее перспективных руководителей, которые могут стать лидерами в своей области, а также определить слабые места в работе персонала и разработать программы обучения для повышения их квалификации.

Основу этого метода составляет понимание того факта, что на руководителей возложены специфические задачи по организации производственного процесса, определяющие специфику управленческого труда в отличие от исполнительного, а также роль и место управляющего звена в рабочем коллективе.

Главная положительная черта этого метода заключается в том, что он базируется на анализе того, чем занимается управленец.

Методика определения стиля управления.

Существует несколько методик определения стиля управления:

1) Определить, какие стили управления необходимо оценить. Например, авторитарный, демократический или либеральный.

2) Подготовить список вопросов, которые помогут определить, какой стиль управления преобладает у данного руководителя.

3) Провести опрос среди подчиненных этого руководителя. Задать им вопросы из списка и запротоколировать их ответы.

4) Проанализировать полученные данные и определить, какой стиль управления преобладает у данного руководителя.

5) Сделать выводы на основе анализа данных и предложить рекомендации по улучшению стиля управления данного руководителя.

Необходимо учесть, что руководитель использует в своей работе разные стили управления, часто зависящие от ситуации и контекста происходящих в организации процессов. С этих позиций необходимо применять различные методы при определении стиля управления.

Проведение анализа управленческих функций позволяет раскрыть сущность работы управленца. Данный процесс основан на исследовании и анализе различных аспектов руководящей деятельности, включающих в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль. Процесс планирования основан на определении целей и задач организации, разработке стратегии и планов для их достижения.

Процесс организации включает в себя структурирование рабочих процессов, перераспределение имеющихся ресурсов и установление связей между различными структурами предприятия. Процесс мотивации подразумевает создание системы стимулирования подчиненных, направленное на поощрение сотрудников к достижению целей организации.

Процесс мониторинга конечных результатов позволяет сопоставить намеченные цели с полученными результатами с целью проведения дальнейшей корректировки и устранения негативных воздействий на производственный процесс. Комплексный анализ данных функций позволяет руководителю осознать уровень эффективности выполнения задач, использования ресурсов, а также полученные результаты. В совокупности

данные анализа позволяют управляющему звену организации принимать более обоснованные решения, при этом повышая эффективность функционирования предприятия.

Процедура взаимодействия руководителя с подчиненными основана на применении различных методов, включающих наблюдение, опросы и анализ. Более подробно рассмотрим каждый из этих методов.

1. Наблюдение. В данном случае необходимо обратить внимание на то, как происходит взаимодействие руководителя с подчиненными в различных ситуациях. В качестве ситуаций могут выступать собрания, рабочие встречи или просто разговоры в офисе на профессиональные темы. Необходимо обратить особое внимание на поведение руководителя во время общения со своими подчиненными, степени открытости и доступности его для общения, стилистики ответов на вопросы и предложения сотрудников.

2. Опрос. Позволяет выявить у подчиненных мнение о стиле руководства, а также отношении к руководителю. Вопросы должны затрагивать такие аспекты, как доверие, уважение, справедливость, доступность и поддержка со стороны управленца.

3. Анализ документооборота. Такие документы, как отчеты, официальные письма и приказы, дают полную карту того, как руководитель общается со своими подчиненными. Необходимо обратить внимание на то, в какой форме оформляются пожелания и требования, степень открытости руководства для получения обратной связи, форма ответов на предложения и вопросы подчиненных.

Необходимо учитывать, что оценку характера отношений руководителя с подчиненными необходимо основывать на объективной и обоснованной информации. В дальнейшем это поможет определить сферы, на основании которых он сможет повысить навыки в коммуникации и управлении, результатом чего станет повышение эффективности команды [91].

Метод анализа структуры управленческих услуг. Метод анализа структуры управленческой деятельности включает в себя следующие этапы:

– определение целей и задач анализа. Необходимо определить, какие аспекты управленческой деятельности необходимо проанализировать и каких результатов необходимо достичь;

– сбор информации. Чтобы проанализировать структуру управленческой деятельности, необходимо собрать информацию о ее компонентах, таких как планирование, организация, мотивация и контроль. Этого можно достичь, проводя собеседования с руководителями и сотрудниками, анализируя документы и отчеты, контролируя работу управленческой команды;

– анализ информации. Собранная информация должна быть проанализирована, чтобы выявить сильные и слабые стороны структуры управленческой службы. Это может включать оценку эффективности планирования, организации, мотивации и контроля, а также выявление проблемных областей;

– разработка рекомендаций. На основе анализа информации необходимо разработать рекомендации по улучшению структуры управленческой деятельности. Это может включать в себя предложения по оптимизации планирования, организации, мотивации и контроля, а также рекомендации по повышению эффективности работы управленческой команды;

– внедрение рекомендаций. Разработанные рекомендации должны быть внедрены в практику управленческой деятельности. Это может включать в себя обучение и тренинги для руководителей и сотрудников, а также разработку новых процедур и политик;

– оценка результатов. После внедрения рекомендаций необходимо оценить их эффективность и влияние на структуру управленческой деятельности. Это может быть достигнуто через повторный анализ и сравнение с предыдущими результатами.

Важно отметить, что метод анализа структуры управленческой деятельности является гибким и может быть адаптирован под конкретные потребности и условия организации.

Целевой метод оценки. По содержанию этот способ похож на способ оценки результатов. Процесс оценки в данном случае состоит в определении, как компетентно управление устанавливает цели и как отлично работают для их заслуги.

Достоинством этого метода есть возможность спланировать и контролировать деятельность управленцев, определяя ее цели и наблюдая за степенью их реализации. Полученная информация позволяет сделать выводы, насколько эффективно сработал руководитель и были ли достигнуты цели.

Слабая сторона целевой оценки заключается том, что непредвиденные обстоятельства могут повлиять на достижение руководителем своих целей в процессе управления. То есть, результативность может зависеть не от компетентности руководителя, а от некоторых непредвиденных факторов.

Учитывая сложность измерения конкретных качественных показателей деятельности управленческого персонала, а также необходимость объективного ее оценивания, ученые в последнее время все чаще обращаются к квалиметрии как специфической области знаний, что позволяет в конкретных числовых показателях выразить качественные показатели. Речь идет об измерении результатов труда специалистов и его тяжести, что базируется на полезности затрат рабочего времени [92].

На сегодняшний день метод квалиметрии достаточно распространен в теории и практике управления. Квалиметрический подход — это метод оценки качества продукции, процессов или услуг. Он основан на использовании математических и статистических методов для измерения и оценки качества. В контексте оценки деятельности работников предприятий, квалиметрический подход может быть применен для определения уровня их профессиональной компетентности и результативности. Это может включать в себя оценку знаний, навыков, умений и достижений работника в рамках его профессиональной деятельности.

Для этого могут использоваться различные методы, такие как тестирование, анализ выполненных работ, экспертная оценка и т.д. Результаты оценки могут быть представлены в виде числовых показателей или баллов, что позволяет сравнивать уровень компетентности разных работников и определять необходимость их обучения или развития. Таким образом, квалиметрический подход может быть полезным инструментом для оценки деятельности работников предприятий, позволяя более объективно и точно оценить их профессиональные качества и результативность [93].

Оценка труда управляющего состава работников основана на расчете ряда показателей [10].

Для большей наглядности сведем все вышеописанные методы в виде Таблицы 2.

Таблица 2 – Методы оценки управленческого персонала

Группы методов	Методы	Описание
1	2	3
Качественные методы	метод биографического описания	основан на предположении, что навыки управления формируются в процессе прохождения определенных этапов карьерной лестницы
	метод деловой характеристики	метод предполагает оценку деловых качеств управленца исходя из набора качественных характеристик
	метод специального устного отклика, эталона	основанием служит концепция, согласно которой труд управляющего звена оценивается на основании устных откликов подчиненных, а также сравнения данных этих откликов с эталоном поведения руководителя
	метод оценки на основе обсуждения (дискуссии)	метод основан на проведении обсуждения характеристик руководителя с одновременным оцениваем его качественных характеристик
Количественные методы	метод с численной оценкой качеств работника	основанием служат количественные данные, полученные в процессе расчетов, согласно принятой бальной методики оценки
	метод коэффициентов	качества руководителя оцениваются исходя из расчетов коэффициентов в сравнении с нормативными значениями
	бальный метод	данный метод схож с методом коэффициентов, только за основу оценки принимаются не коэффициенты, а баллы, выставляемые руководителю за определенный объем проделанной работы

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Комбинированные методы	метод экспертной оценки частоты проявления определенных качеств	метод основан на выявлении экспертного мнения, способного дать объективную оценку управленческим качествам персонала
	специальные тесты	разработка специальных тестов, с учетом специфики управления, позволяет оценить труд управленца с позиции разноаспектности
	комбинации качественных и количественных методов	данный метод является наиболее трудоемким для оценки, но одновременно и наиболее информативным, позволяя оценить результаты труда не только количественно, но и качественно
Примечание – разработано автором на основе источника [94]		

На практике формируются направления, на основании определения эффективности которых производится оценка результативности работы управленческих кадров: производство, финансы, маркетинг, инновации, кадры. Представим данные направления оценки эффективности работы руководителя в виде Таблицы 3.

Таблица 3 - Критерии оценки результативности работы управленческих кадров

Критерий	Формула расчета	Значения расчета	Сущность показателя
1	2	3	4
1. Производственные критерии			
1.1. Нехватка готовой продукции	$S = \frac{Q_s - Q_w}{Q_s} \rightarrow 1$	Q _s – количество изготовленной продукции; Q _w - количество продукции, не отвечающей техническим требованиям (по каждому руководителю и специалисту операционного подразделения)	Оценивается уровень профессиональной подготовки линейных руководителей.
1.2 Простой оборудования	$V = \frac{Z_0}{Z_1} \rightarrow \min$	Z ₀ – предыдущий период простоев оборудования (по руководителям и специалистам); Z ₁ - текущий период простоев оборудования (по руководителям и специалистам)	Определяется как эффективность и своевременность подготовки и организации производственного процесса, так и выполнение графика планово-предупредительных ремонтов оборудования (ППР).

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
1.3. Выполнение графика производства:	$\Delta k = \sum_i \sum_j T_{\text{факт}}^{ijk} - T_{\text{план}}^{ijk} \rightarrow \min$	<p>$T_{\text{план}}$ – запланированный период времени выпуска i-го вида продукции за j-й день месяца каждым управленцем; $T_{\text{факт}}$ – фактический период времени</p>	<p>Использование данного критерия позволяет определить степень организаторских способностей операционного управленца и интенсивность их реализации.</p>
1.4. Отклонения от плановой подготовки производства	$\varphi = \frac{\varphi_{\text{факт}}}{\varphi_{\text{план}}} \rightarrow 1$	<p>$\varphi_{\text{план}}$ – период плановой подготовки производства; $\varphi_{\text{факт}}$ – фактический период подготовки производства</p>	<p>Использование данного критерия позволяет оценить уровень исполнительской дисциплины и индивидуально психологические качества управленческого персонала предприятия, непосредственно связанных с подготовкой процесса производства.</p>
1.5. Себестоимость единицы продукции	$\text{СОП}_i = \frac{\text{СОП}_i^{\text{факт}}}{\text{СОП}_i^{\text{план}}} \rightarrow \min$	<p>$\text{СОП}_i^{\text{факт}}$ – фактическая себестоимость i-го изделия; $\text{СОП}_i^{\text{план}}$ – плановая себестоимость i-го изделия</p>	<p>Уменьшение фактической себестоимости увеличивают валовые доходы и прибыль, собственный капитал предприятия, что положительно влияет на его финансовую независимость.</p>
1.6. Экономия материальных и энергетических ресурсов	$\text{ЕР}_i = \frac{\text{ЕР}_i^{\text{факт}}}{\text{ЕР}_i^{\text{план}}} \rightarrow \max$	<p>$\text{ЕР}_i^{\text{факт}}$ – фактический расход ресурсов при изготовлении i-го изделия; $\text{ЕР}_i^{\text{план}}$ – плановая величина ресурсов при изготовлении i-го изделия</p>	<p>Вследствие уменьшения фактических затрат материальных и энергетических ресурсов по сравнению с плановыми показателями снижается себестоимость продукции, материалоемкость, повышается ее конкурентоспособность, что обуславливает успешное функционирование промышленного предприятия в современных условиях хозяйствования</p>
1.7. Уровень качества продукции	$\text{КП}_i = \frac{\text{ЗПВ}_i}{\text{ЗДП}_i} \rightarrow \max$	<p>КП_i – уровень качества i-го вида продукции; ЗПВ_i – расходы по доработке i-го вида продукции к необходимым требованиям заказчика; ЗДП_i – расходы на выпуск i-го вида продукции.</p>	<p>Уменьшение затрат на доработку продукции к необходимым требованиям заказчика уменьшают затраты на ее изготовление, материалоемкость,</p>

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
			вследствие чего уменьшается себестоимость i-го вида продукции и цена, увеличивается спрос, уровень реализации, что положительно влияет на размеры валовых доходов и прибыли предприятия
2. Финансовые критерии			
2.1.1. Рентабельность активов предприятия	$R_{ak} = \frac{2 * [D - F_{tax}^{ДБ} - S - F_{tax}^{НП}]}{A_n - A_k} \rightarrow max$	<p>D – сумма тех денежных средств, поступивших от реализации продукции (валовой доход предприятия);</p> <p>S – себестоимость реализованной продукции;</p> <p>$F_{tax}^{ДБ}$ – сумма обязательств по налогу на добавленную стоимость;</p> <p>$F_{tax}^{НП}$ – сумма обязательств по налогу на прибыль;</p> <p>A_n – величина активов предприятия на начало периода деятельности;</p> <p>A_k – величина активов на конец периода.</p>	На основании данного критерия оцениваются способности управленца эффективно управлять активами и законным путем минимизировать сумму налоговых обязательств, увеличивая при этом величину чистой прибыли и количество денежных средств предприятия.
2.1.2. Рентабельность капитала предприятия	$R_{ak} = \frac{2 * [D - F_{tax}^{ДБ} - S - F_{tax}^{НП}]}{K_n - K_k} \rightarrow max$	<p>D – сумма денежных средств, поступивших от реализации продукции (валовой доход предприятия);</p> <p>S – себестоимость реализованной продукции;</p> <p>$F_{tax}^{ДБ}$ – сумма обязательств по налогу на добавленную стоимость;</p> <p>$F_{tax}^{НП}$ – сумма обязательств по налогу на прибыль;</p> <p>K_n – собственный капитал предприятия до начала периода деятельности;</p> <p>K_k – собственный капитал к концу периода</p>	На основании данного критерия оценивается эффективность управления собственным капиталом предприятия и увеличение его чистой прибыли.
2.2 Налоговое бремя предприятия	$\vartheta = \frac{I^0}{I^1} \rightarrow min$	<p>I^1 – сумма налоговых обязательств, перечисленных в бюджет в текущем периоде;</p> <p>I^0 – сумма налоговых обязательств, перечисленных в бюджет в предыдущем периоде.</p>	Оценивается уровень профессиональной подготовки специалиста по финансам в отраслях налогового, гражданского, хозяйственного, международного права, а также способность легитимного снижения налоговых сборов и других обязательных платежей

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
<p>2.3. Оборачиваемость активов предприятия</p>	$T_{ak} = \frac{2 * (D - F_{tax}^{ДВ})}{A_n - A_k} \rightarrow max$	<p>D – сумма денежных средств, поступивших от реализации продукции (валовой доход предприятия); $F_{tax}^{ДВ}$ - сумма налога на добавленную стоимость; A_n – величина активов предприятия на начало периода деятельности; A_k – величина активов на конец периода</p>	<p>Предлагается использовать данный критерий для оценки эффективности управленческих решений финансового специалиста, направленных на снижение величины оплаты косвенных налогов в рамках существующего законодательства</p>
<p>2.4 Эффективность использования привлеченных средств</p>	$K_{nc} = \frac{y_{ap} - M_{bk}}{y_{ap}} \rightarrow max$	<p>y_{ap} – сумма активов предприятия; M_{bk} – сумма собственного капитала предприятия</p>	<p>Критерий предлагается использовать для оценки результатов деятельности руководителей и специалистов финансового подразделения, связанной с рациональным использованием привлеченных материальных и денежных средств</p>
<p>2.5.1 Оборачиваемость дебиторской задолженности</p>	$K_{ДЗ}^{об} = \frac{2 * \gamma^{ЧД}}{ДЗ^{пoch} + ДЗ^{кин}} \rightarrow max,$	<p>$K_{ДЗ}^{об}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности; $\gamma^{ЧД}$ – величина чистого дохода; $ДЗ^{пoch}$ - дебиторская задолженность к началу периода; $ДЗ^{кин}$ - дебиторская задолженность к концу периода.</p>	<p>На основании этого критерия определяется профессиональная подготовка финансового управленца по повышению уровней платежеспособности, финансовой устойчивости предприятия, расчетно-платежной дисциплины и эффективности классификации покупателей в зависимости от уровня их платежеспособности, вида и количества продукции, реализованной каждому из них.</p>
<p>2.5.2 Оборачиваемость кредиторской задолженности</p>	$K_{КЗ}^{об} = \frac{2 * C^{ПП}}{КЗ^{пoch} + КЗ^{кин}} \rightarrow min,$	<p>$K_{КЗ}^{об}$ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности; $C^{ПП}$ - себестоимость реализованной продукции; $КЗ^{пoch}$ - кредиторская задолженность на начало периода;</p>	<p>Критерий оценивает уровень профессионализма производственных руководителей и специалистов предприятия, результаты деятельности которых влияют на величину себестоимости</p>

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
		<p>$KЗ^{kin}$ - кредиторская задолженность к концу периода</p>	<p>реализованной продукции, а также финансовых специалистов, от которых зависит максимальность периода пользования привлеченными оборотными средствами и отсутствие штрафных санкций, что положительно влияет на величину чистой прибыли и финансовую независимость предприятия</p>
<p>2.6. Финансовая независимость предприятия:</p>	$FN = \frac{SK}{AP} \rightarrow opt,$	<p>FN – показатель финансовой независимости; SK – собственный капитал предприятия; AP – актив компании.</p>	<p>Оценивается эффективность работы финансовых руководителей по увеличению собственного капитала предприятия, а именно уставного капитала, дополнительно властного капитала, нераспределенной прибыли, а также другого дополнительного капитала</p>
<p>3. Маркетинговые критерии</p>			
<p>3.1. Прирост уровня объема продаж:</p>	$УОП_i = \frac{ОП_i^{факт} - ОП_i^{план}}{ОП_i^{план}} \rightarrow макс,$	<p>$ОП_i^{план}$ – запланированный объем продаж; $ОП_i^{факт}$ – фактический объем продаж; i – индекс группы товаров, за реализацию которой отвечает определенный руководитель и специалист</p>	<p>Определяется знание руководителем рынка товаров, уровня спроса на отдельные виды продукции</p>
<p>3.2. Процент новых заказов</p>	$ВНЗ = \frac{ОНЗ}{ЗОЗ} \rightarrow max,$	<p>$ОНЗ$ – объем новых заказов; $ЗОЗ$ – общий объем заказов по руководителю и специалистам</p>	<p>Критерий позволяет оценить способность специалиста отдела маркетинга анализировать взаимосвязь между отдельными заказчиками</p>
<p>3.3. Освоение новых сегментов рынка</p>	$НСР_r = \frac{ОРП_r^{нов}}{ОРП_r^{общ}}$	<p>$ОРП_r^{нов}$ – объем г-й продукции, реализованной на новых сегментах рынка; $ОРП_r^{общ}$ – общий объем реализуемой г-й продукции; г – индекс продукции</p>	<p>Оценивается динамика реализации отдельных видов продукции в одном регионе с одинаковыми свойствами</p>

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
3.4. Удельные затраты на продвижение продукции	$УЗПП = \frac{Z}{R} \rightarrow 1,$	Z – затраты на продвижение продукции; R – объем реализации продукции	
4. Критерии управления персоналом			
4.1. Доля заработной платы в себестоимости продукции	$\mu = (1 - \frac{V}{K}) \times 100\%,$	μ – доля заработной платы в себестоимости продукции; V – затраты на изготовление продукции, не связанные с оплатой труда; K – себестоимость продукции	Использование этого критерия позволяет анализировать обоснованность величины денежного вознаграждения каждому работнику за выполнение конкретной работы, эффективно планировать и использовать фонд оплаты труда
4.2. Экономия фонда заработной платы	$\Phi = \frac{З^{план}}{З^{факт}} \rightarrow \min,$	$З^{пл}$; $З^{факт}$ - плановый и фактический фонд заработной платы	Оценивает уровень воздействия руководителей на эффективность распределения трудовых ресурсов на предприятии
Примечание – разработано автором на основе источников [90-95]			

1.1 Нехватка готовой продукции. Доля продукции, которая не отвечает техническим требованиям заказчика, не может быть реализована по назначению, что не позволяет возместить расходы предприятия, связанные с ее изготовлением. В результате этого увеличивается себестоимость, трудоемкость и материалоемкость продукции, ее цена, в результате чего снижаются объемы реализации, валовые доходы предприятия и прибыль. У предприятия возникают обязательства по уплате штрафных санкций за несвоевременное или неполное исполнение заказа. Штрафные санкции предприятие должно уплачивать за счет чистой (нераспределенной) прибыли, снижающей его собственный капитал и финансовую независимость.

1.2. Простой оборудования. Простои оборудования не позволяют производить запланированное количество готовой продукции, увеличивать доход и прибыль предприятия. Кроме этого, на каждую единицу промышленного оборудования, не используемого в производственном процессе без уважительных причин, начисляют амортизационные отчисления, напрямую влияющие на расходы организации, следствием чего является рост себестоимости готовой продукции, снижение объемов ее продажи, уменьшение конкурентоспособности производимого товара или услуги. Также возникает возможность уплаты за счет чистой прибыли штрафных санкций за неполное или несвоевременное исполнение заказа, что снижает собственный капитал предприятия и его финансовую независимость.

1.3. Выполнение графика производства. При увеличении величины фактического периода времени по сравнению с плановым на одном из подразделений происходит снижение объемов производимой продукции,

вследствие чего уменьшаются валовые доходы и прибыль предприятия, что также негативно влияет на финансовую независимость предприятия.

1.4. Отклонения от плановой подготовки производства. На современных предприятиях эту функцию выполняют управленцы производственно-диспетчерского сектора каждого подразделения. Таким образом, этот показатель позволяет оценить уровень исполнительной дисциплины, оценить уровень выполнения графика производства, который влияет на уменьшение простоев оборудования, что способствует увеличению объемов производимой продукции, в результате чего предприятие получает запланированные валовые доходы и прибыль, что позволяет достичь необходимого показателя финансовой независимости.

1.5. Себестоимость единицы продукции. Уменьшение фактической себестоимости увеличивают валовые доходы и прибыль, собственный капитал предприятия, что положительно влияет на его финансовую независимость.

1.6. Экономия материальных и энергетических ресурсов. Вследствие уменьшения фактических затрат материальных и энергетических ресурсов по сравнению с плановыми показателями снижается себестоимость продукции, материалоемкость, повышается ее конкурентоспособность, что обуславливает успешное функционирование промышленного предприятия в современных условиях хозяйствования.

1.7. Уровень качества продукции. Положительно влияет на размеры валовых доходов и прибыли предприятия. При этом не возникает необходимости в отношении уплаты штрафных санкций за несвоевременное или неполное исполнение заказа, которое предприятие должно платить за счет чистой (нераспределенной) прибыли, т.е. возрастают его собственный капитал и финансовая независимость.

2. Финансовые критерии

2.1. Рентабельность

Рентабельность как комплексный интегрированный показатель экономической эффективности использования материальных, денежных, трудовых и природных ресурсов имеет консолидирующий характер. Для непосредственной оценки работы финансовых специалистов и опосредованной оценки деятельности управленцев других сфер деятельности предлагается определять рентабельность активов и капитала предприятия [96].

2.1.1 Рентабельность активов предприятия. Этот критерий используется для определения величины чистой прибыли в каждой денежной единице активов предприятия. Она зависит от доходов предприятия, себестоимости производимой продукции, суммы налоговых обязательств и величины актива баланса предприятия на начало и конец определенного периода его деятельности.

На основании данного критерия оцениваются способности управленца эффективно управлять активами и законным путем минимизировать сумму налоговых обязательств, увеличивая при этом величину чистой прибыли и количество денежных средств предприятия.

2.1.2 Рентабельность капитала предприятия. Этот критерий отражает размер вознаграждения владельцев компании. Аналогично рентабельности активов, рентабельность капитала также зависит от величины чистой прибыли предприятия.

На основании данного критерия оценивается эффективность управления собственным капиталом предприятия и увеличение его чистой прибыли. Определяется уровень эффективности поиска, привлечения и использования заемного капитала и учитывается способность законным путем минимизировать сумму налоговых обязательств, позволяющую увеличить чистую прибыль предприятия, его финансовую независимость. Также этот критерий оценивает профессиональную подготовку производственных менеджеров и специалистов предприятия, результаты деятельности которых влияют на снижение себестоимости реализованной продукции и доход предприятия.

2.2. Налоговое бремя предприятия. При этом оценивается уровень профессиональной подготовки специалиста по финансам в отраслях налогового, гражданского, хозяйственного, международного права, а также способность легитимного снижения налоговых сборов и других обязательных платежей. Это увеличивает чистую прибыль предприятия, его финансовую независимость.

2.3. Оборачиваемость активов предприятия. На основании этого критерия определяется количество денежных средств, поступивших на предприятие от реализации продукции, на каждую денежную единицу в активах предприятия.

Предлагается использовать данный критерий для оценки эффективности управленческих решений финансового специалиста, направленных на снижение величины оплаты косвенных налогов в рамках существующего законодательства. При легитимной минимизации суммы обязательных перечислений по косвенным налогам уменьшается цена товаров, повышается объем их реализации увеличивается прибыль предприятия, его финансовая независимость.

2.4. Эффективность использования привлеченных средств. Данный критерий предлагается использовать для оценки результатов деятельности руководителей и специалистов финансового подразделения, связанной с рациональным использованием привлеченных материальных и денежных средств. Данный показатель позволяет дать оценку профессиональным качества руководителя финансовыми потоками предприятия, что выражается в эффективности обеспечения платежеспособности предприятия, целесообразности использования заемных денежных средств с одновременным предотвращением выплаты штрафных санкций за несвоевременный возврат привлеченных материальных и денежных средств.

2.5 Уровень задолженности позволяет оценить результаты деятельности финансовых специалистов по своевременности возврата денежных средств и оценивается следующими финансово-экономическими показателями:

– оборачиваемость дебиторской задолженности. На основании этого критерия определяется профессиональная подготовка финансового управленца по повышению уровней платежеспособности, финансовой устойчивости предприятия, расчетно-платежной дисциплины и эффективности классификации покупателей в зависимости от уровня их платежеспособности, вида и количества продукции, реализованной каждому из них. Также этот критерий используется для оценки реальности и надежности выполнения дебиторами своих обязательств, анализа и планирования денежных потоков, достоверности информации об истории кредитных отношений покупателей с предприятием.

Эффективность деятельности финансового управленца также оценивается минимизацией необходимости получения предприятием банковских кредитов, в результате чего уменьшается расход собственных денежных средств посредством оплаты банка процентов за кредиты. На основании этого снижаются валовые расходы предприятия и увеличивается прибыль [97].

– оборачиваемость кредиторской задолженности. При этом снижается возможность планирования и реализации новых бизнес-проектов, что снижает уровень стабильности предприятия на рынке товаров, работ и услуг. Этот критерий оценивает уровень профессионализма производственных руководителей и специалистов предприятия, результаты деятельности которых влияют на величину себестоимости реализованной продукции, а также финансовых специалистов, от которых зависит максимальность периода пользования привлеченными оборотными средствами и отсутствие штрафных санкций, что положительно влияет на величину чистой прибыли и финансовую независимость предприятия.

2.6. Финансовая независимость предприятия. На основании этого показателя оценивается эффективность работы финансовых руководителей по увеличению собственного капитала предприятия, а именно уставного капитала, дополнительно властного капитала.

3. Маркетинговые критерии.

3.1. Прирост уровня объема продаж. Данный критерий применяется для сравнения объема реализации отдельных групп товаров каждым руководителем и специалистом. При этом определяется знание рынка товаров, уровня спроса на отдельные виды продукции.

3.2. Процент новых заказов. Данный критерий позволяет оценить способность специалиста отдела маркетинга анализировать взаимосвязь между отдельными заказчиками. В зависимости от этого увеличивается объем производства и реализации изделий.

3.3. Освоение новых сегментов рынка. На основании этого критерия оценивается динамика реализации отдельных видов продукции в одном регионе с одинаковыми свойствами.

3.4. Удельные затраты на продвижение продукции. Распределение величины данного критерия между специалистами, участвующими в его формировании, может определяться разными способами.

4. В качестве административных критериев предлагается использовать два показателя: доля заработной платы в себестоимости продукции и экономия фонда заработной платы.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день существует значительное количество подходов и методов анализа и оценки эффективности деятельности управленческого персонала. Различие в подходах, количественном и качественном наполнении групп показателей и методиках их определения вызывает необходимость дальнейшей основательной систематизации показателей, которые позволят оценить всесторонне эффективность и результативность деятельности управленческого персонала. Учитывая сложность измерения конкретных качественных показателей деятельности управленческого персонала, а также необходимость объективного ее оценки, особого внимания заслуживает изучение квалиметрического метода оценки деятельности управленцев.

1.3 Зарубежный опыт организации и проведения оценки управленческого персонала предприятия

В зарубежной практике существует большое количество общепринятых методов оценки, используемых в промышленном производстве:

1. Оценка на 360⁰: метод, согласно которому эффективность руководства оценивается со всех сторон – со стороны подчиненных, коллег, начальства и даже клиентов. Как правило, оценку проводят анонимно. Результаты используют для выявления сильных и слабых сторон руководителя.

2. Оценка в специальном центре: метод, согласно которому руководитель проходит через серию упражнений и тестов, способных имитировать реальные условия управленческого воздействия. Оценка проводится экспертами, анализирующие реакцию руководителя на действия подчиненных, а также уровень и степень воздействия от принятых им решений.

3. Ключевые показатели эффективности (KPI): метод, согласно которому руководитель оценивается исходя из степени достижения определенных целей и показателей. В качестве ключевых показателей эффективности выступают результаты финансового состояния компании, достигнутое качество продукта или услуги, уровень удовлетворенности клиентов и т.д.

4. Коучинг: метод, согласно которому руководитель получает обратную связь и поддержку от опытного наставника. Наставник помогает определиться с целями, помочь в составлении плана действий, а также справиться с препятствиями при достижении этих целей.

5. Оценка на основе компетенций: метод, согласно которому руководитель проходит оценку на основе имеющихся у него компетенций, таких как степень лидерства, уровень навыков коммуникации, решительность при принятии решений и т.д.

Необходимо отметить, что каждая организация руководствуется собственными методами и подходами к оценке руководящего состава,

претерпевающими систематическую адаптацию к конкретным потребностям и целям предприятия [98].

При анализе современного состояния мировой системы по вопросам управления персоналом выявлены ряд тенденций.

1. Многие организации выбирают гибкие и адаптивные модели управления персоналом. Это стремление ведет к тому, что создаются специальные условия, при которых сотрудники свободно выбирают комфортный для них график работы, место работы и способы выполнения задач, при этом, не ущемляя интересов компании. В данном случае предполагается возможность удаленной работы, гибкого графика, наличие возможности работать, находясь в любой точке мира.

2. Ведущие мировые компании нацелены на развитие и обучение своих сотрудников.

3. Зарубежные компании часто сосредоточены на формировании благоприятной рабочей атмосферы. Это относится не столько к физическим условиям труда, сколько к психологической атмосфере в коллективе. Организации стараются сформировать общество, комфортное и безопасное для сотрудников, что ведет к увеличению их производительности и удовлетворенности рабочим процессом.

4. Большинство мировых компаний нацелены на внедрение в производственный процесс инновационных технологий, нацеленных на снижение нагрузки на систему управления человеческими ресурсами. К данным процессам можно отнести автоматизацию процессов системы управления человеческими ресурсами, применение онлайн-платформ с обучающими и развивающими программами сотрудников, применение аналитики для выявления данных об уровне производительности и эффективности подчиненных.

В целом можно отметить, что современное состояние мировой системы управления персоналом можно охарактеризовать такими тенденциями как стремление к гибкости, разработка и внедрение технологий, нацеленных на повышение эффективности работы.

Основываясь на мировом опыте, следует отметить и тот факт, что наука управления персоналом в настоящее время скопила ряд недостатков. С целью избегания прошлых ошибок, необходимо предпринять ряд мер. В частности, внедрить планирование возможностей персонала, особенно его естественного передвижения (отпуск по состоянию здоровья, пенсия по старости и т.д.). Данный процесс требует приложения значительных усилий, но вложения способны оказать положительное воздействие на конечные результаты в будущем. При этом усиленный кадровый потенциал, основанный на высоком уровне его конкурентоспособности, а также на формировании кадрового резерва, позволит избежать многих ошибок в будущем [99].

Согласно мировому опыту, повысить эффективность формирования управленческих кадров возможно за счет внедрения следующих мер воздействия:

1. Повышение уровня системы образования: приобретение навыков и знаний, необходимых для успешной карьеры, должно быть заложено в обеспечении качественного образования для всех. Основой может стать повышение качества учебных программ, обеспечение доступа к образованию для всех слоев населения и инвестиции в новые технологии обучения.

2. Совершенствование профессиональных компетенций: необходимо обеспечить возможность непрерывности процесса развития сотрудниками своих профессиональных навыков и компетенций. Основой может стать обучение на рабочем месте, отправка на стажировки и программы повышения квалификации.

3. Поддержка предпринимательского потенциала: поощряя предпринимательские начинания государство, таким образом, обеспечивает создание новых рабочих мест, а также развитие кадрового потенциала. Основой может стать оказание финансовой помощи, оказание консультаций и обеспечение возможности обучения для начинающих предпринимателей.

4. Международное сотрудничество: обмениваясь опытом и знаниями на международном уровне страны формируют тенденцию к повышению эффективности управленческих кадров. Основой могут стать программы по обмену студентами и специалистами, и проведение совместных научных исследований и проектов.

5. Улучшение условий труда: создавая благоприятные условия труда, компании способствуют привлечению и сохранению ведущих специалистов. Основой могут стать обеспечение достойной заработной платой, создание предпосылок для карьерного роста и возможностей для развития, а также обеспечение комфортных трудовых условий.

6. Применение инновационных технологий: применяя новые технологии опосредованно компании способствуют повышению эффективности формирования управленческого потенциала. Основой могут стать онлайн-платформы, нацеленные на обучение, развитие и использование аналитических инструментов, а также аналитические релизы об эффективности и результативности персонала.

В целом, повышение эффективности формирования управленческих кадров требует комплексного подхода, который включает совершенствование системы образования, развитие профессиональных навыков, поддержку предпринимательства, международное сотрудничество, улучшение условий труда и использование технологий [100].

Систематизация мирового опыта оценки управленческого персонала позволяет выявить положительные и отрицательные моменты, что позволяет отечественным ученым разрабатывать инновационные подходы к этой проблеме на основе проверенных временем подходов.

Далее в виде таблицы мы структурируем принципы, позволяющие систематизировать опыт ведущих экономик мира в части оценки управленческого персонала (Таблица 4).

Таблица 4 – Систематизация принципов оценки управленческого персонала в мировой практике

Подходы	Принципы оценки
1	2
Американский подход	<p>Первым принципом оценки является четкое определение целей и задач, которые необходимо выполнить работникам управленческого состава.</p> <p>Вторым принципом оценки является анализ и оценка навыков и знаний управленческого персонала.</p> <p>Третий принцип оценки связан с коммуникационными навыками и взаимодействием с другими сотрудниками.</p> <p>Четвертый принцип оценки — этичность и непорочность ведения бизнеса.</p> <p>Пятый принцип оценки связан с результатами и достижениями управленческого персонала.</p>
Французский подход	<p>Во-первых, важным принципом оценки является ориентация на достижение результатов.</p> <p>Во-вторых, во Франции важна профессиональная этика и личный интегритет.</p> <p>Кроме того, во Франции важна инициативность и творческий подход к решению проблем.</p> <p>Другим важным принципом оценки управленческого персонала во Франции является способность к работе в коллективе.</p> <p>И, наконец, важным принципом оценки управленческого персонала во Франции является способность к адаптации и управлению изменениями.</p>
Японский подход	<p>Во-первых, в Японии придается особое внимание лидерству и способности управленцев вдохновлять и мотивировать команду.</p> <p>Во-вторых, в Японии особое внимание уделяется способности управленцев доверять своим сотрудникам и делегировать задачи.</p> <p>В-третьих, в Японии оцениваются личные качества и этические принципы управленцев.</p> <p>В-четвертых, в Японии оценка управленческого персонала связана с их способностью достигать результатов и улучшать производительность.</p> <p>В-пятых, в Японии оценка управленческого персонала проводится на основе их способности к адаптации и инновациям.</p>
Германский подход	<p>Во-первых, эффективность и результативность работы являются основополагающими факторами при оценке сотрудников.</p> <p>Во-вторых, в Германии оцениваются лидерские навыки и умение эффективно управлять коллективом.</p> <p>В-третьих, значимую роль в оценке управленческого персонала в Германии играет также профессиональное развитие и образование.</p> <p>В-четвертых, важным критерием оценки является способность решать проблемы и адаптироваться к изменениям</p> <p>В-пятых, в оценке управленческого персонала в Германии учитывается также этика и социальная ответственность.</p>

Продолжение таблицы 3

1	2
Итальянский подход	<p>Во-первых, важным является оценка профессиональных навыков и компетенций руководителей.</p> <p>Вторым важным аспектом является оценка лидерских качеств и этики.</p> <p>Третьим важным фактором при оценке управленческого персонала в Италии является их вклад в достижение целей компании и умение достигать результатов.</p> <p>Италия придает большое значение коммуникативным и межличностным навыкам управленческого персонала.</p>
Примечание – разработано автором на основе источника [101]	

Принципы оценки управленческого персонала в США.

Оценка управленческого персонала является важным элементом успешного функционирования организации. В Соединенных Штатах существуют определенные принципы и критерии, которые применяются при оценке квалификации и эффективности управленческого персонала.

Первым принципом оценки является четкое определение целей и задач, которые необходимо выполнить работникам управленческого состава. Оценивая их работу, необходимо учитывать, насколько эффективно они достигают этих целей и задач, а также как они выбирают методы и стратегии для достижения успеха.

Вторым принципом оценки является анализ и оценка навыков и знаний управленческого персонала. Руководитель должен уметь эффективно организовывать работу, принимать взвешенные и обоснованные решения, управлять ресурсами и персоналом. Кроме того, важна также способность к инновациям и развитию, так как быстро меняющаяся среда делает эти навыки особенно ценными [102].

Третий принцип оценки связан с коммуникационными навыками и взаимодействием с другими сотрудниками. Управленца должен быть способным слушать и принимать во внимание мнения и идеи своей команды, а также уметь внедрять конструктивную обратную связь для повышения качества своей работы и работы всей организации.

Четвертый принцип оценки — этичность и непорочность ведения бизнеса. Управленческий персонал должен проявлять честность, профессионализм и ответственность, следуя высоким стандартам этики. Ведение бизнеса должно быть основано на принципах справедливости и уважения, а также быть в полном соответствии с законом.

Пятый принцип оценки связан с результатами и достижениями управленческого персонала. Такая оценка должна основываться на измеряемых показателях производительности, таких как прибыль, уровень клиентского удовлетворения, рост на рынке и другие критерии, которые отражают успешность работы руководителей [103].

Итак, оценка управленческого персонала в США основывается на ряде принципов, включающих определение целей, анализ навыков и знаний,

коммуникацию, этичность и результативность работы. Применение этих принципов позволяет эффективно оценить и развивать управленческий потенциал и достижения персонала, способствуя успешному развитию организации.

Принципы оценки управленческого персонала во Франции.

Принципы оценки управленческого персонала во Франции могут быть охарактеризованы следующим образом.

Во-первых, важным принципом оценки является ориентация на достижение результатов. Французские компании часто ценят управленческих работников, которые способны достигать поставленных перед ними целей и получать конкретные результаты. Будучи культурой, где бизнес-ориентация имеет значительное значение, Франция ценит управленческих специалистов, которые демонстрируют превосходство в достижении бизнес-целей компании [104].

Во-вторых, во Франции важна профессиональная этика и личный интегритет. Управленческие работники должны отличаться честностью, надежностью и этичностью, поскольку эти качества являются основными принципами, на которых базируется деловая культура Франции. Соблюдение корпоративной этики и высокие стандарты профессионализма важны для оценки управленческого персонала во Франции.

Кроме того, во Франции важна инициативность и творческий подход к решению проблем. Управленческие работники, которые проявляют проактивность, предлагают новые идеи и находят инновационные пути разрешения проблем, оцениваются высоко. Это связано с французской традицией ценимости интеллектуальной самостоятельности и свободы мысли [105, 106].

Другим важным принципом оценки управленческого персонала во Франции является способность к работе в коллективе. Французская деловая культура акцентирует важность командной работы, сотрудничества и развития хороших взаимоотношений с коллегами. Управленческие работники, которые способны эффективно работать в коллективе, строить доверительные отношения и достигать синергии в работе со своими коллегами, оцениваются выше.

И, наконец, важным принципом оценки управленческого персонала во Франции является способность к адаптации и управлению изменениями. Современный бизнес быстро меняется и требует от управленцев гибкости и способности приспосабливаться к новым условиям. Управленческие работники, которые проявляют высокую адаптивность и умение эффективно управлять изменениями, могут рассчитывать на хорошую оценку во французской деловой среде.

Эти принципы оценки управленческого персонала во Франции отражают особенности французской деловой культуры и акцентируют важность достижения результатов, профессиональной этики, инициативности, командной работы и умения адаптироваться к изменениям. Они служат основой для

принятия решений о награждении и повышении во французских компаниях [107].

Принципы оценки управленческого персонала в Японии.

Оценка управленческого персонала в Японии основана на ряде основополагающих принципов, которые играют ключевую роль в определении эффективности и успешности руководителей в организации.

Во-первых, в Японии придается особое внимание лидерству и способности управленцев вдохновлять и мотивировать команду. Руководитель должен быть харизматичным и обладать навыками коммуникации, чтобы эффективно донести свои идеи и цели до подчиненных. Он должен выступать в роли наставника и наставлять своих подчиненных по пути к достижению успеха.

Во-вторых, в Японии особое внимание уделяется способности управленцев доверять своим сотрудникам и делегировать задачи. Руководитель должен доверять своей команде и давать ей возможность самостоятельно принимать решения и нести ответственность за свои действия. Важно, чтобы он умел поставить правильные задачи и обеспечивал поддержку и ресурсы для их успешного выполнения [108].

В-третьих, в Японии оцениваются личные качества и этические принципы управленцев. Честность, интегритет и ответственность являются неотъемлемыми чертами успешного лидера. Управленец должен быть примером для своей команды и следовать высоким моральным стандартам.

В-четвертых, в Японии оценка управленческого персонала связана с их способностью достигать результатов и улучшать производительность. Руководитель должен быть результативным и ориентированным на достижение поставленных целей. Он должен четко определять приоритеты и принимать эффективные меры для их достижения.

В-пятых, в Японии оценка управленческого персонала проводится на основе их способности к адаптации и инновациям. В условиях быстро меняющегося мира руководитель должен быть гибким и уметь адаптироваться к новым ситуациям. Он должен поощрять инновационность и поиск новых решений для достижения конкурентных преимуществ.

Таким образом, принципы оценки управленческого персонала в Японии включают харизматичное лидерство, доверие и делегирование, личные качества и этические принципы, результативность, адаптацию и инновации. Все эти принципы играют важную роль в определении эффективности управленческого персонала и соответствия их работы целям организации [109, 110].

Принципы оценки управленческого персонала в Германии.

Германия имеет отличительные моменты в принципах оценки управленческого персонала, в сравнении с другими европейскими странами. Во главу угла в этой стране ставят такие критерии как эффективность и результативность работы, что является основой при проведении оценки управляющего звена. Управленческий состав должен, прежде всего, быть ориентирован на достижение поставленных целей, при этом демонстрируя

высокую производительность. Помимо этого, немецкие работодатели ценят лидерские качества, а также навыки в эффективном управлении коллективом. Руководитель, прежде всего, должен иметь навыки взаимодействия с коллективом, уметь стимулировать подчиненных, а также обладать способностью создавать оптимальные условия для эффективной работы персонала. Лидерство является основным качеством, способным обеспечить компании успех и дальнейшее развитие.

Важным при оценке управленческого персонала в ФРГ является также возможности повышения квалификации и наращивание профессиональных качеств руководителя.

Наибольшие оценки получают сотрудники, стремящиеся к устойчивому повышению квалификации, приобретению новых знаний и навыков. Все это в совокупности указывает на серьезное отношение к профессиональному росту, при этом обеспечивая организации высокий уровень конкурентоспособности. Помимо этого, важнейшим параметром оценки является возможность решать проблемы, при этом адаптируясь к изменениям. Считается, что управленческий персонал обязан проявлять гибкость в своей работе, а также готовность к различным непредвиденным ситуациям, что обусловлено постоянными трансформациями в бизнес-среде. Данная способность относится к значимой с позиции успешного управления, в особенности наблюдающихся в настоящее время быстрых темпов развития технологий и усиливающихся процессов глобализации. Также на результаты оценки управленческого персонала в Германии оказывают влияние такие факторы как наличие этики и социальной ответственности. Немецкие компании ожидают от своих руководителей следования высоким стандартам деловой этики, и участия в социальных и благотворительных проектах. Данный постулат можно отнести к основным компонентам, формирующим репутацию организации и уровень ее социальной ответственности на рынке.

В конечном итоге, в Германии при проведении оценки управленческого персонала придерживаются таких принципов как высокая эффективность и результативность работы, наличие лидерских качеств, способность и желание к профессиональному развитию, стремление к этичному поведению и поддержанию высокоморального облика. Для немецких компаний важно отобрать и прилагать усилия к развитию высококвалифицированных и эффективных руководителей, способных обеспечить результат и дальнейшее развитие организации [111, 112].

Принципы оценки управленческого персонала в Италии.

Итальянские принципы оценки управленческого персонала основываются на ряде ключевых факторов. Первым из них является оценка навыков профессиональной деятельности и уровень компетенций руководителей. Для компаний в Италии важно знание отрасли, а также скорость принятия решений, опыт руководства и способности для работы в коллективе. На втором месте находятся лидерские качества и приверженность принципам делового этикета. Руководители всех уровней управления обязаны придерживаться этических

норм поведения и общепризнанных ценностей, при этом проявляя качества примерного руководства и честности в работе.

Для итальянских компаний важно, чтобы руководители являлись примером этичного поведения для своих подчиненных. На третьем месте в оценке управленческого персонала находится вклад руководителя в достижение корпоративных целей и конечных результатов. От управленцев ожидают демонстрацию высокого уровня способности принимать результативные решения, показывать высокий уровень управленческих решений, а также возможности в принятии решений, способствующих росту организации. Также компании Италии придают значение навыкам коммуникаций и межличностного общения управленческого персонала и подчиненных. Руководитель должен обладать навыками эффективного общения, владеть принципами дипломатичности при проведении переговоров. При этом высокий уровень коммуникативных навыков обеспечивает способность вдохновлять и стимулировать подчиненных [113].

В общем, итальянские принципы, согласно которым происходит оценка управленческого персонала, подразумевают наличие у руководителя профессиональных навыков, лидерских качеств и этики, производительности и коммуникативных навыков. Организации в Италии нацелены на развитие лидерских качеств у руководителей, а также на поддержание данных качеств на должном уровне, что призвано гарантировать рост и развитие компаний.

Проанализировав основные принципы оценки управленческого персонала в Италии можно выделить такие качества как:

Во-первых, объективность. Оценку управленческого персонала необходимо проводить исходя из объективных критериев и показателей, четко определенных и доведенных до сведения сотрудника. При оценке необходимо исключить сугубо личные предпочтения и претензии оценивающего.

Во-вторых, компетентность оценщика. Лицо, проводящее оценку, должно обладать профессиональными качествами, иметь необходимый уровень знаний и навыков в области управления персоналом. Все это необходимо, чтобы оценка была объективной и справедливой. Приветствуется, если оценивающий будет иметь опыт работы в профессиональной сфере оцениваемого или иметь представление об условиях работы в конкретной организации.

В-третьих, последовательность. Процедуру оценки управленческого персонала необходимо проводить на систематической основе последовательно. Определение сроков и этапов оценки поможет сделать процесс непрерывным и последовательным.

Подводя итог необходимо отметить, что современная мировая практика управления персоналом имеет на вооружении несколько основных моделей, способных определить подходы к оценке в организации, мотивации и развитию сотрудников. Все эти модели имеют свои особенности и достоинства, при этом находясь под постоянным влиянием современных тенденций в сфере управления человеческими ресурсами [114].

Одной из самых распространенных и традиционных моделей является модель «командно-административного» управления персоналом. Данная модель основана на иерархичности в структуре организации, согласно которой на руководящие должности назначают опытных специалистов, способных принимать под свою ответственность важные стратегические решения. Эта модель акцентируется на выполнении указаний руководства сотрудниками, полном подчинении и строгой дисциплине, посредством чего обеспечивается эффективность функционирования организации. Существенным недостатком данной модели является то, что она не учитывает имеющийся потенциал и особенности личности сотрудников, тем самым ограничивая их в развитии и креативности.

С появлением концепции «человеко-ориентированного» управления персоналом появилась и соответствующая модель. В рамках этой модели руководители ориентируются на индивидуальные потребности и интересы сотрудников.

Важными элементами данной модели являются создание благоприятного рабочего климата, обеспечение равных возможностей, поощрение сотрудничества и развития способностей каждого сотрудника. Преимуществом этой модели является улучшение удовлетворенности и мотивации персонала, а также повышение продуктивности работы.

Также сегодня в практике управления персоналом широко применяется модель «стратегического» управления. Она направлена на достижение долгосрочных целей организации путем управления человеческими ресурсами. Основные задачи данной модели включают разработку стратегии набора и подбора персонала, создание системы мотивации и стимулирования, планирование карьерного роста и развития сотрудников. Модель «стратегического» управления позволяет организации создать конкурентное преимущество, привлечь и удержать высококвалифицированных сотрудников, а также обеспечить их постоянное развитие [115].

В итоге, практика управления персоналом включает в себя несколько моделей, каждая из которых имеет свои особенности и преимущества. Выбор конкретной модели зависит от целей и потребностей организации, ее корпоративной культуры и стратегии развития. Главное – создать систему управления персоналом, которая будет способствовать росту эффективности и успеху организации в современной динамичной и конкурентной среде.

Оценка управленческого персонала является неотъемлемой частью эффективного функционирования любой организации. В современном бизнесе, особенно в условиях глобализации и усиления конкуренции, важно иметь квалифицированных и опытных руководителей, способных принимать стратегические решения, эффективно управлять коллективом и достигать поставленных целей.

Зарубежный опыт в организации и проведении оценки управленческого персонала является ценным ресурсом. Международные стандарты и передовые практики, применяемые в других странах, могут дать ценные научные и

практические знания для развития систем оценки в нашей стране. Зарубежные методики и инструменты, а также международный опыт в этой области могут быть адаптированы и использованы для улучшения процессов оценки и выбора кандидатов на позиции руководителей. Оценка управленческого персонала включает в себя не только оценку компетенций и навыков, но и оценку лидерских качеств, культуры организации, эффективности работы в команде и способности к развитию. Для достижения максимального результата необходимо использовать разнообразные методы и инструменты, такие как психометрические тесты, ассессмент-центры, 360-градусная оценка, интервью и наблюдение.

Одной из целей оценки управленческого персонала является выявление и развитие потенциала сотрудников. Найдя сильные и слабые стороны руководителей, можно разработать индивидуальные программы развития, целенаправленно укрепляя их навыки и компетенции. Это позволяет повысить эффективность управленческого персонала, улучшить их лидерские качества, а также снизить риск возникновения проблем связанных с несоответствием сотрудников требованиям и ожиданиям организации.

Процесс оценки управленческого персонала обладает множеством преимуществ для организации. В данном случае появляется возможность выявить скрытый потенциал сотрудников для того чтобы в дальнейшем развивать его. Нарботанный мировой опыт в оценке управленческого персонала позволяет подойти к процессу объективно, проведя оценку компетенций и профессиональных качеств руководителей, учтя межкультурные отличия, а также специфику бизнес-среды той или иной страны. Помимо этого, применение передового опыта других стран помогает предприятиям повысить свою конкурентоспособность за счет привлечения квалифицированных специалистов [116].

Таким образом, мировой опыт организации и проведении оценки управленческого персонала имеет значительную ценность с позиции развития систем оценки и выбора руководителей на современных предприятиях. Освоение на практике передовых методик, основой которых выступает международный опыт, поможет сформировать в казахстанских компаниях эффективные системы оценки и отбора руководителей, целью которых должно стать построение успешной системы управления организацией и достижения поставленных целей.

Применение мирового опыта в организации и проведении оценки управленческого персонала позволит казахстанским предприятиям повысить свою конкурентоспособность, улучшив процедуры отбора руководителей, а также окажет существенное воздействие на выявление лидерских качеств у персонала. В совокупности это поможет сформировать компетентный и результативный состав руководителей, способных успешно преодолевать кризисные явления в современном бизнесе, достигая при этом поставленных целей.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

2.1 Современное состояние легкой промышленности Казахстана

Современное состояние легкой промышленности в Казахстане выглядит достаточно перспективным, хотя все еще существуют определенные проблемы. За последние годы в стране произошли значительные изменения в этой отрасли, связанные с внедрением новых технологий, международными инвестициями и активностью правительства в поддержке этого сектора. Одним из ключевых достижений современной легкой промышленности Казахстана является увеличение экспорта текстильной и швейной продукции. Благодаря современным технологиям и качественной продукции, казахстанские компании уже осуществляют поставки своей продукции в различные страны мира, что способствует росту экономики страны и укрепляет ее позиции на международном рынке. Однако несмотря на положительные сдвиги, легкая промышленность Казахстана все еще сталкивается с некоторыми проблемами. Одной из основных является конкуренция со странами-производителями с более низкими затратами на производство. Это означает, что казахстанским предприятиям необходимо строить свою конкурентоспособность и сосуществовать на рынке с сильными игроками. Еще одной проблемой является недостаток квалифицированных кадров в легкой промышленности. Для дальнейшего развития отрасли необходимо обеспечить профессиональное образование и подготовку специалистов, способных на внедрение новых технологий и инноваций. Важно также развивать сотрудничество с зарубежными специалистами и привлекать инвестиции в обучение и развитие персонала. Несмотря на эти проблемы, легкая промышленность в Казахстане имеет значительный потенциал для дальнейшего развития. Для достижения этой цели необходимо усиленное внимание правительства и бизнес-сообщества к развитию отрасли, создание конкурентных преимуществ и привлечение внутренних и внешних инвестиций. Только в таком случае Казахстан сможет занять достойное место на мировой арене среди других развитых стран в сфере легкой промышленности.

Одной из проблем, с которой сталкивается легкая промышленность в Казахстане, является недостаток доступных ресурсов, таких как сырье, энергия и транспортная инфраструктура. Ограниченные возможности в области добычи и переработки сырья ограничивают производительность отрасли и требуют дополнительных инвестиций в развитие сырьевой базы. Кроме того, высокие затраты на энергию и транспортировку, особенно в отдаленных районах страны, также оказывают негативное влияние на конкурентоспособность казахстанской легкой промышленности [117].

Еще одной значительной трудностью является зависимость от импорта технологий, оборудования и комплектующих из-за отсутствия развитой

местной производственной базы. При этом, введение новых технологий и обновление оборудования крайне важны для повышения производительности, качества и инновационности легкой промышленности. Для преодоления этой проблемы необходимо активное привлечение иностранных инвестиций и технического сотрудничества для передачи знаний и опыта в сфере технологий. Важным аспектом развития легкой промышленности в Казахстане является устойчивость и экологическая совместимость производства. В современном мире все большее внимание уделяется устойчивому развитию и экологической ответственности, и легкая промышленность не является исключением. Необходимо принимать меры для сокращения отрицательного воздействия производства на окружающую среду, снижения выбросов вредных веществ и рационального использования природных ресурсов. Такие меры могут включать в себя использование экологически чистых материалов, внедрение энергосберегающих технологий и внедрение обратного цикла производства.

Однако, хотя легкая промышленность Казахстана имеет некоторые проблемы, она все же обладает значительным потенциалом для развития. Благодаря правильной стратегии развития, большому вниманию со стороны правительства и бизнес-сообщества, решению текущих проблем и привлечению внутренних и внешних инвестиций, казахстанская легкая промышленность может стать сильным и конкурентоспособным сектором экономики страны. С учетом растущего спроса на текстиль и швейные изделия, а также потенциала для развития новых направлений, Казахстан может стать одним из ведущих игроков в мировой легкой промышленности.

Однако, помимо этих основных проблем, легкой промышленности Казахстана требуется также улучшение квалификации рабочей силы и поддержка малых и средних предприятий. Недостаточная подготовка и низкий уровень профессионализма сотрудников могут ограничить возможности роста и инноваций в отрасли. Поэтому, предоставление образовательных программ и тренингов, направленных на повышение профессиональных навыков работников легкой промышленности, является важной задачей для достижения конкурентоспособности.

Следующим важным аспектом развития отрасли является поддержка малых и средних предприятий. У многих компаний малого и среднего бизнеса в Казахстане есть потенциал для развития и роста, но им часто не хватает финансирования, доступа к рынкам и знаний для масштабирования своего бизнеса. Правительству Казахстана необходимо предоставить содействие в форме льготных кредитов, субсидий и консультации для малых и средних предприятий, чтобы помочь им функционировать и расти. Это создаст благоприятную среду для развития инноваций и новых игроков на рынке легкой промышленности в стране [118].

Важной составляющей успешного развития легкой промышленности в Казахстане является также налаживание сотрудничества с другими странами и создание международных партнерств. Взаимодействие с зарубежными партнерами позволит обмениваться опытом, передавать новейшие технологии и

повышать качество производства. Казахстан может привлечь иностранные инвестиции в отрасль и привести в страну ведущих мировых игроков, которые способны модернизировать и развить легкую промышленность. Кроме того, продвижение продукции на международных рынках с помощью сотрудничества также будет способствовать увеличению экспорта и укреплению позиций Казахстана в глобальной легкой промышленности.

В целом, развитие легкой промышленности в Казахстане остается актуальной задачей для экономического роста и диверсификации страны. Преодоление основных проблем, таких как недостаток доступных ресурсов, зависимость от импорта технологий, забота об экологической совместимости и поддержка малых предприятий, требует согласованного и целенаправленного подхода со стороны правительства, бизнес-сообщества и общества в целом. Только с помощью совместных усилий можно реализовать потенциал казахстанской легкой промышленности и достичь ее конкурентоспособности на мировом рынке.

Удельный вес составляющих легкой промышленности Казахстана в 2022г. в процентном соотношении представим в виде Рисунка 6.

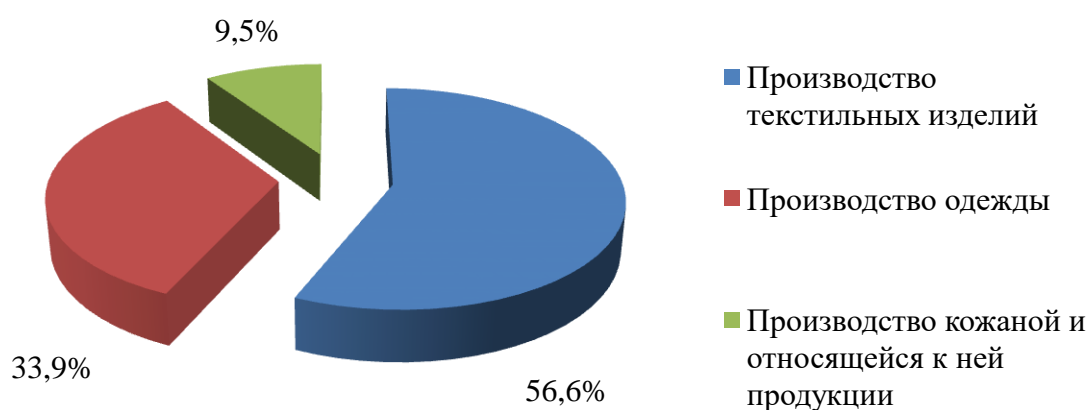


Рисунок 6 - Удельный вес составляющих легкой промышленности Казахстана в 2022г., %

Примечание – разработано автором на основе источника [119]

Как видно из данных рисунка 4, наибольшую долю в объеме выпуска легкой промышленности занимает производство текстильных изделий, на втором месте производство одежды, и на третьем производство кожаной продукции. Данное соотношение обусловлено сложившимся балансом спроса и предложения на рынке Казахстана, а также объемами экспорта и импорта.

Комплексный план по развитию легкой промышленности РК — это документ, который был разработан с учетом всех особенностей современной экономической ситуации и потребностей отрасли. Он представляет собой стратегический план действий, направленных на создание благоприятной среды для развития легкой промышленности в РК. Одной из основных целей плана

является стимулирование роста производства и экспорта товаров легкой промышленности. В рамках плана предусмотрено улучшение технологической базы предприятий, обновление производственных мощностей, а также повышение качества продукции. Кроме того, план включает в себя меры по совершенствованию системы образования и подготовки кадров в отрасли, чтобы обеспечить высокий уровень квалификации работников. Следующий момент, отраженный в комплексном плане, - создание поддерживающей инфраструктуры для развития легкой промышленности. Это включает в себя развитие транспортной сети, доступ к энергетическим ресурсам, улучшение логистических систем и поддержку научно-исследовательских центров, которые могут предоставлять новейшие технологические решения для отрасли. Еще одной важной составляющей плана является стимулирование инвестиций в легкую промышленность. Для достижения этой цели, предусмотрены налоговые льготы и другие меры поощрения инвестиций, а также создание благоприятного климата для привлечения иностранных инвесторов. Это позволит увеличить объемы инвестиций в развитие отрасли, содействуя ее росту и модернизации. Комплексный план по развитию легкой промышленности РК ставит перед собой амбициозные задачи, но благодаря грамотному подходу и опыту, план может оказать значительное влияние на развитие отрасли. Его успешная реализация сможет сделать легкую промышленность более конкурентоспособной, создать новые рабочие места и способствовать экономическому развитию страны в целом.

Легкая промышленность является одной из самых динамично развивающихся отраслей экономики. Она играет важную роль в создании рабочих мест и вкладывает значительные средства в развитие инноваций. Каждая из подотраслей в составе легкой промышленности имеет свои особенности и специфику производства, что позволяет ей быть конкурентоспособной на мировом рынке.

Важно отметить, что легкая промышленность является одной из основных отраслей экономики многих стран. Ее развитие способствует росту экономики в целом, созданию новых рабочих мест и улучшению жизни людей. Благодаря техническому прогрессу и развитию новых материалов, легкая промышленность постоянно совершенствуется и адаптируется к изменяющимся потребностям и вкусам потребителей. Кроме того, легкая промышленность имеет большое значение для экологической устойчивости. Многие производители максимально учитывают экологические аспекты при производстве своей продукции, использовании энергии и сырья. Это способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду и позволяет сохранить природные ресурсы для будущих поколений. Таким образом, легкая промышленность является важной и незаменимой отраслью экономики. Ее развитие способствует созданию новых рабочих мест, внедрению новых технологий и улучшению качества жизни людей. И, несомненно, она будет продолжать совершенствоваться и развиваться в будущем.

Объемы выпуска продукции легкой промышленности в действующих ценах в 2011-2022гг. в Казахстане представим в виде Рисунка 7.

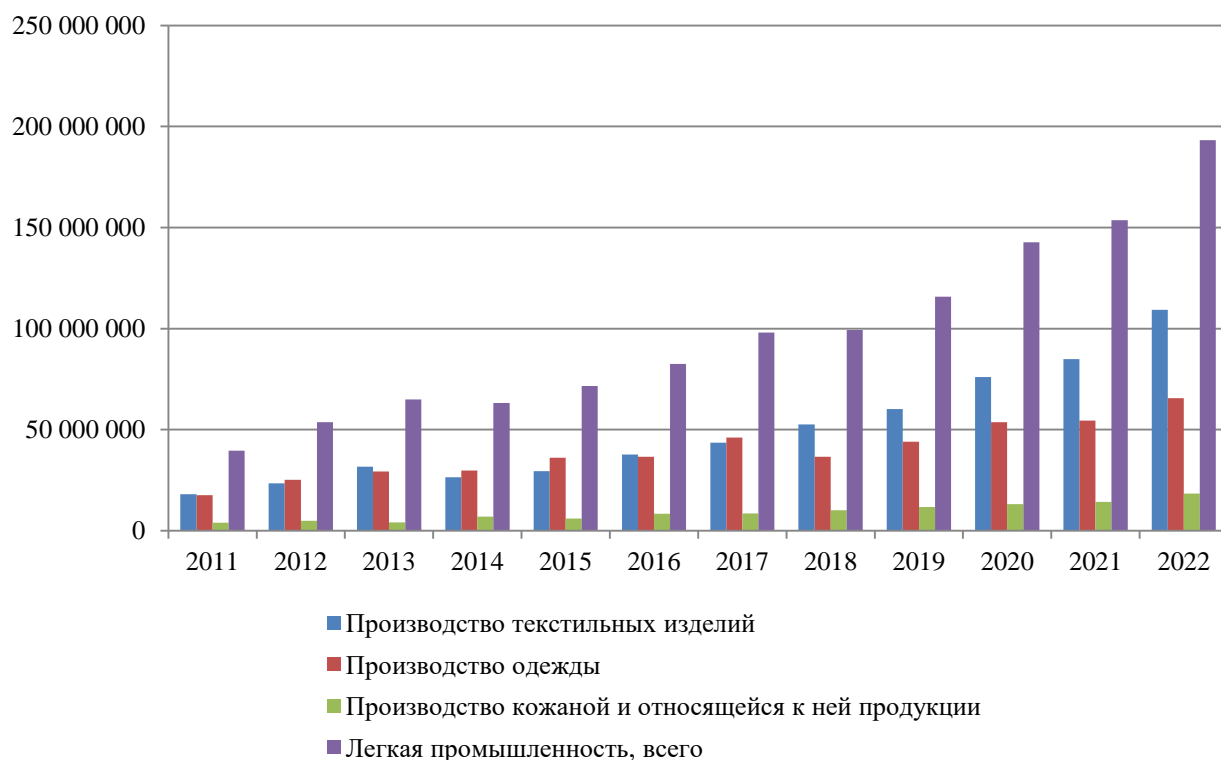


Рисунок 7 - Объем продукции легкой промышленности в действующих ценах в 2011-2022, тыс.тг.

Примечание – разработано автором на основе источника [119]

На сегодняшний день легкая промышленность Казахстана на 80% состоит из субъектов малого и среднего бизнеса [119].

Сфера легкой промышленности в технологическом плане значительно зависит от развития аграрного сектора. Взаимосвязь между этими отраслями обусловлена не только поставкой сырья для производства, но и инновационными подходами к использованию сельскохозяйственной продукции. Развитие сельского хозяйства стимулирует развитие производства легких товаров, так как новые технологии и методы обработки сельскохозяйственной продукции могут быть успешно применены в процессе производства товаров легкой индустрии. Поэтому современные технологии и инновационные подходы в аграрном секторе играют ключевую роль в развитии легкой промышленности.

Таким образом, современные технологии, такие как цифровизация, автоматизация и использование искусственного интеллекта, позволяют оптимизировать процессы производства в обеих отраслях. Например, сельскохозяйственные предприятия могут использовать датчики для мониторинга почвы и растений, что позволяет оптимизировать производственные процессы и повысить урожайность. Эти же технологии

могут быть успешно применены в легкой промышленности для автоматизации производственных линий и улучшения качества продукции. Более того, развитие сельскохозяйственного сектора способствует созданию новых рыночных возможностей для легкой промышленности. Например, сельскохозяйственная продукция может использоваться в качестве сырья для производства новых био-материалов, которые широко применяются в текстильной, пищевой и других отраслях легкой промышленности. Таким образом, сотрудничество между сельским хозяйством и легкой промышленностью способствует диверсификации производства и увеличению его эффективности.

Наконец, важным аспектом взаимосвязи между аграрным сектором и легкой промышленностью является обеспечение устойчивого развития. Использование инновационных подходов в обеих отраслях позволяет снизить отрицательное воздействие на окружающую среду и улучшить условия труда для работников. Таким образом, взаимодействие между сельским хозяйством и легкой промышленностью представляет собой важный фактор для обеспечения устойчивого и сбалансированного развития экономики.

По итогам 2022 года объем производства легкой промышленности в Казахстане вырос на 6% и составил 178 млрд тенге. Рост наблюдается во всех подотраслях: в производстве текстильных изделий - на 5,3%, одежды - на 7,8%, кожаной и относящейся к ней продукции - на 3,7%. На сегодняшний день в легкой промышленности в Казахстане действуют 1 420 предприятий, количество занятых в отрасли составляет порядка 30 тысяч человек [120].

Казахстан имеет значительный потенциал для развития легкой промышленности благодаря своим природным ресурсам, географическому положению и торговым связям с другими странами. Одной из основных отраслей легкой промышленности в Казахстане является текстильное производство, которое имеет долгую историю в стране. Казахские текстильные предприятия занимаются производством широкого ассортимента продукции - от одежды до обивки мебели. Однако, в последние годы легкая промышленность в Казахстане столкнулась с некоторыми вызовами и проблемами. Это связано с конкуренцией со стороны других стран, особенно в рамках Евразийского экономического союза, а также с высокой стоимостью сырья и энергоресурсов. В результате, многие предприятия сталкиваются с трудностями в обеспечении конкурентоспособности своей продукции на международном рынке.

Однако, несмотря на эти вызовы, легкая промышленность в Казахстане имеет потенциал для развития. Государство активно реализует программы поддержки и стимулирования данной отрасли, предоставляя льготы предприятиям и разрабатывая инфраструктурные проекты. Крупные международные компании также заинтересованы в инвестировании в казахстанскую легкую промышленность, что способствует ее развитию и модернизации. Вместе с тем, анализ и разработка стратегий развития легкой промышленности в Казахстане требуют учета местных особенностей и

потребностей рынка. Это включает в себя изучение потребностей населения в определенных видах продукции, анализ тенденций потребительского спроса, а также изучение конкурентной среды и международных стандартов качества. Только учитывая все эти факторы, можно разработать эффективные меры поддержки и стимулирования развития данной отрасли, что способствует устойчивому экономическому росту Казахстана.

Исторически, в силу особых климатических условий, сложилось так, что ведущую роль в удельном весе легкой промышленности РК занимают предприятия южного региона (до 35% от общего числа).

Регион Южного Казахстана имеет огромный потенциал для развития легкой промышленности. Этот регион богат природными ресурсами, такими как хлопок и шелк, что делает его идеальным местом для производства текстильной продукции. Благодаря стратегическому географическому положению региона, он имеет прекрасные возможности для экспорта и взаимодействия с другими странами Средней Азии, а также с крупными рынками в Китае и Турции [121].

Основные отрасли легкой промышленности, представленные в Южно-казахстанской области, включают текстиль, одежду, обувь и кожгалантерею. Многие предприятия в этом регионе специализируются на производстве высококачественных текстильных изделий, таких как постельное белье, полотенца и одежда из натуральных волокон. Кроме того, здесь развито производство обуви, включая спортивную, повседневную и детскую обувь. Ключевым фактором успеха легкой промышленности в этом регионе являются доступность квалифицированной рабочей силы и удобная инфраструктура. В Южном Казахстане есть множество образовательных учреждений и колледжей, готовящих специалистов в области легкой промышленности, а также развитая инженерная база для модернизации и автоматизации производства. Однако, несмотря на свой потенциал, нужны дополнительные меры по развитию и поддержке легкой промышленности в этом регионе. Важно обеспечить доступ к финансам и кредитным ресурсам для предприятий, а также создать благоприятную бизнес-среду и устойчивые правила для инвесторов. Кроме того, важно развивать маркетинговые и торговые каналы для продвижения продукции легкой промышленности на внутреннем и международных рынках. В целом, Южно-казахстанская область имеет огромные возможности для развития легкой промышленности. Благоприятные условия для производства текстильных изделий и обуви, доступность квалифицированной рабочей силы и подготовленный инженерный база – все это делает этот регион привлекательным для инвесторов и представителей легкой промышленности [122].

Приоритетность развития легкой промышленности для РК выражается в закреплении данной отрасли в числе семи приоритетных направлений развития экономики. В настоящее время в стране зарегистрировано 1145 предприятий, деятельность которых связана, так или иначе, с производством продукции легкой промышленности. При этом большой удельный вес занимают малые

предприятия 96%, средние лишь 3%, а крупные предприятия только 1% [123]. Сложившаяся ситуация по процентному соотношению предприятий связана с возможностями, которые предоставляются малым предприятиям в плане гибкости и мобильности производственного процесса [124].

Очередной приближающийся кризис также заставляет обратить пристальное внимание на современное состояние легкой промышленности, относящейся к жизненно важным отраслям экономики страны. Объем производства общей, обрабатывающей и легкой промышленной продукции РК за 2010-2022 годы представив в виде Рисунка 8.



Рисунок 8 - Объем производства общей, обрабатывающей и легкой промышленной продукции РК за 2011-2022 гг.

Примечание – составлено авторами на основе источника [125]

Согласно данным рисунка 2, за анализируемый период наблюдается рост объемов производства как промышленной продукции, так и объемов производства. При этом характерным является повторение объемов снижения и роста продукции легкой промышленности в сравнении в общем выпуском промышленной продукции. Наиболее интересным для анализа является период с 2015 года, когда в РК активизировались инвестиционные процессы в развитие легкой промышленности. Индексы физического объема продукции легкой промышленности по видам экономической деятельности представим в виде динамических рядов на Рисунке 9.

Несмотря на принимаемые, на уровне правительства, меры поддержки отрасли, наблюдается увеличение потоков импортной продукции во всех подотраслях легкой промышленности. Выходом из сложившейся ситуации может стать налаживание производства необходимой фурнитуры, востребованной в производственном процессе предприятий легкой промышленности, на территории Казахстана.

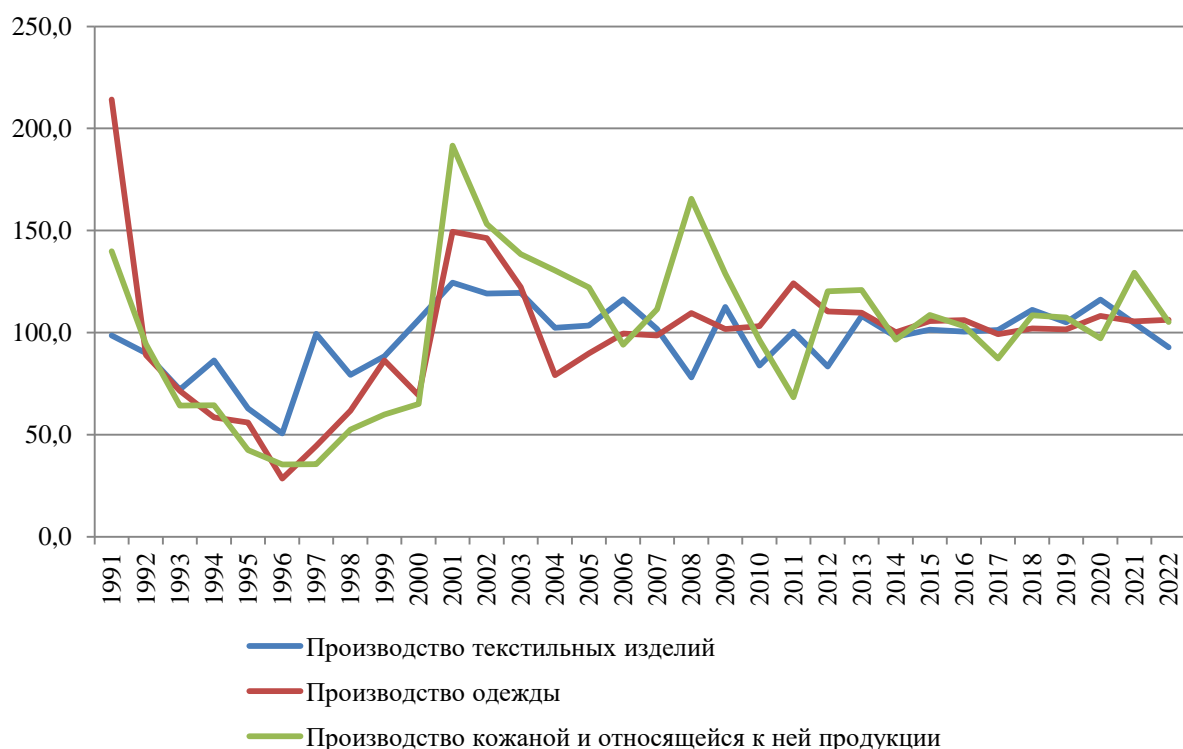


Рисунок 9 - Индексы физического объема продукции легкой промышленности по видам экономической деятельности

Примечание – составлено авторами на основе источника [125]

Производство продукции легкой промышленности Республики Казахстан в натуральном выражении за 2022 год приведем в Таблице 5.

Таблица 5 - Производство продукции легкой промышленности Республики Казахстан в натуральном выражении за 2022 год

	отчетный период	соответствующий период прошлого года	отчетный период к прошлому году
1	2	3	4
Легкая промышленность			
Текстиль			
Хлопок, кардо- и гребнечесаный, тонн	48800	54437	89,6
Ткани хлопчатобумажные, тыс.кв.м	11590,9	20541,7	56,4
Изделия текстильные готовые, кроме одежды, для домашнего хозяйства, тыс.штук	25408,3	16757,1	151,6
Белье постельное, тыс.штук	21448,5	9104,0	235,6
Материалы нетканые и изделия из материалов нетканых, кроме одежды, тыс.кв.м	4543,8	2520,9	180,2
Фетр и войлок, в том числе с покрытием, пропитанные или ламинированные, тыс.тенге	396715	422359	93,9

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
Обувь валяная и фетровая, тыс.пар	36,8	60,1	61,2
Одежда			
Одежда верхняя трикотажная машинного или ручного вязания, штук	164109	140370	116,9
Одежда верхняя прочая, кроме трикотажной, мужская или для мальчиков, штук	215544	194197	111,0
Одежда верхняя прочая, кроме трикотажной, женская или для девочек, штук	177068	147684	119,9
Одежда и аксессуары одежды для грудных детей, трикотажные, тыс.тенге	233098	67823	В 3,4раза
Шляпы и уборы головные, тыс.тенге	1238639	1467578	84,4
Предметы одежды, аксессуары одежды и изделия прочие из меха натурального (кроме уборов головных), тыс.тенге	285014	246182	115,8
Носки трикотажные машинного или ручного вязания, тыс.пар	14223,8	12658,3	112,4
Свитеры, джемперы, пуловеры, кардиганы, жилеты и изделия аналогичные трикотажные машинного или ручного вязания, штук	165309	147043	112,4
Кожа и изделия из кожи			
Кожа из шкур скота крупного рогатого или шкур животных семейства лошадиных без волосяного покрова, тыс.кв.дм	144369,6	124328,2	116,1
Обувь, кроме спортивной, защитной и ортопедической, тыс.пар	1698,7	1357,0	125,2
Обувь с верхом из кожи, кроме спортивной обуви, обуви с подноском защитным металлическим и обуви специальной разной, тыс.пар	1143,2	1010,6	113,1
Примечание – составлено авторами на основе источника [125]			

Анализ производства продукции легкой промышленности Республики Казахстан в натуральном выражении за 2022 год показывает, что отрасль продолжает развиваться, несмотря на существующие проблемы.

Наблюдается значительное увеличение производства изделий текстильных готовых для домашнего хозяйства (151,6%) и постельного белья (235,6%), в производстве одежды и аксессуаров для грудных детей (в 3,4 раза), увеличение производства кожаных изделий и обуви (125,2% и 113,1% соответственно), умеренный рост производства верхней трикотажной и прочей одежды, носков и свитеров, а также снижение производства хлопчатобумажных тканей (56,4%) и валяной обуви (61,2%).

Эти данные показывают тенденцию к росту производства в некоторых сегментах легкой промышленности, что может быть связано с увеличением спроса, модернизацией производства и другими факторами.

Основными задачами на ближайшее будущее являются модернизация производственных мощностей, повышение квалификации кадров и расширение рынков сбыта как внутри страны, так и за ее пределами.

Данные по экспортно-импортным операциям переработанной продукции легкой промышленности Казахстана за 2016-2022 годы представим в виде Рисунка 10.

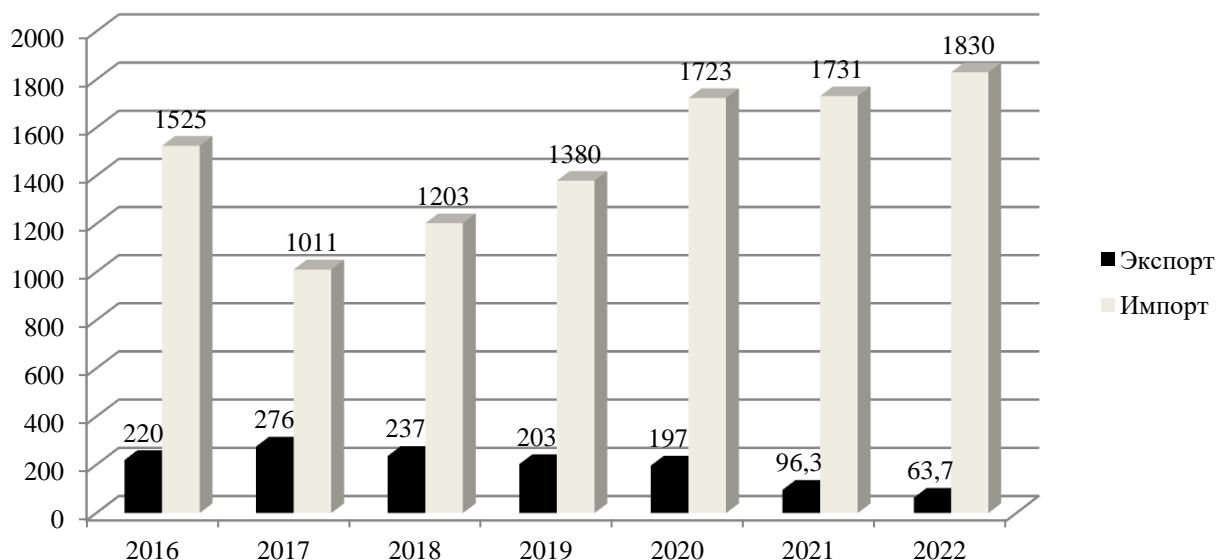


Рисунок 10 - Экспорт и импорт переработанной продукции легкой промышленности Казахстана за 2015-2021гг (млн.долл.)

Примечание – составлено авторами на основе источника [125]

В 2020 году Министерством торговли и интеграции Казахстана инициирована «Программа экспортной акселерации», целью которой должна стать помощь отечественным предприятиям легкой промышленности по сопровождению товаров от производителя до конечного потребителя на зарубежных рынках [127, 128, 129].

В настоящее время отечественные производители обеспечивают внутренний спрос лишь на 10%, тогда как оставшуюся долю покрывают импортные поставки. При этом достаточно большую долю в импортируемом потоке занимают нелегальные поставки продукции. В этих условиях наиболее остро стоит вопрос импортозамещения посредством повышения уровня конкурентоспособности отрасли. Оставшиеся объемы произведенной продукции (а это ткани, пряжа, постельные принадлежности) способны покрыть лишь небольшую долю внутреннего спроса. При этом Казахстан обладает значительным преимуществом по развитию легкой промышленности. Помимо собственно сырьевой базы на юге страны, страна находится недалеко от регионов, производящих высококачественное сырье (Узбекистан, Таджикистан) [130].

С нефтяными и газовыми ресурсами в своем распоряжении, страна имеет

доступ к дешевому энергоносителю, что является важным фактором для развития производства. Богатое природное наследие Казахстана, также дает возможность использования местных материалов, обеспечивая доступ к натуральным волокнам и растениям для текстильной промышленности.

Кроме того, стратегическое географическое положение Казахстана придает ему преимущество в экспорте продукции легкой промышленности. Страна является мостом между Европой и Азией, а также является частью нового "Шелкового пути", ставшего инициативой правительства Китая. Это предоставляет уникальные возможности для экспорта продукции в разные страны и увеличения объемов международной торговли.

Казахстан также активно инвестирует в развитие образования и науки, что позволяет готовить высококвалифицированных специалистов для легкой промышленности. Страна предлагает множество учебных программ и стипендий, которые привлекают иностранных студентов и исследователей. Это способствует обмену знаниями и предоставлению передового опыта в области технологий и производства.

2.2 Особенности формирования модели управления персоналом в легкой промышленности

Особенности легкой промышленности, такие как гибкость производства, высокая текучесть кадров и использование новых технологий, нужно принять во внимание при разработке и реализации модели управления персоналом. Только тогда предприятия легкой промышленности смогут эффективно конкурировать на рынке и обеспечить свою успешную деятельность.

Новейшие концепции управления персоналом компании недостаточно учитывают изменение ценностей среди функций управления, а конкретно то, что консолидирующую роль в управлении взяла на себя функция мотивации персонала.

Анализ эволюции концепций роли персонала в легкой промышленности с рассмотрением их преимуществ и недостатков позволил обоснованно дополнить современную концепцию развития человеческих ресурсов для промышленного предприятия сравнительной оценкой результативности управленцев.

Для оценки результативности деятельности управленческого персонала в процессе минимизации рисков на предприятиях легкой промышленности предлагается в качестве плановых показателей использовать факторы риска, присущие определенной сфере управления и осуществлять интегральную оценку персонала, что позволяет оценить фактическую квалификацию управленцев, а также с достаточной степенью вероятности прогнозировать эффективность их будущей деятельности направлена на снижение рисков [131].

Для определения результативности деятельности управленческого персонала, необходимо использовать количественные критерии, соответствующие следующим условиям, приведенным на рисунке 11.



Рисунок 11 - Основные принципы использования количественных критериев

Примечание – составлено авторами на основе источника [132]

На Рисунке 12 отражена декомпозиция оценки управленческого персонала до уровня количественных критериев, которые присущи промышленному производству как самостоятельной сфере деятельности.

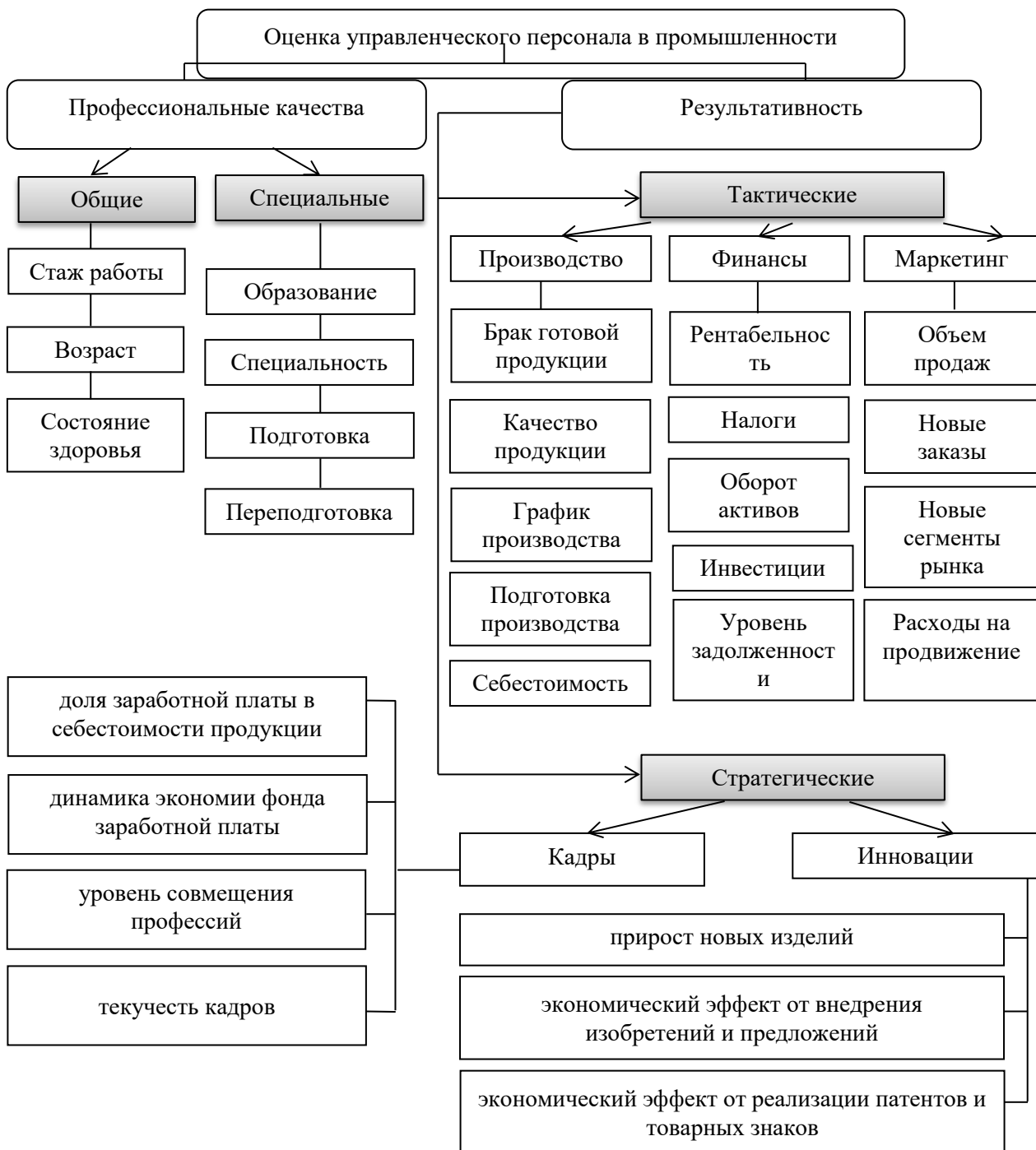


Рисунок 12 – Декомпозиция оценки управленческого персонала в промышленности

Примечание – разработано автором на основе источника [132]

Исходя из рисунка 12 видно, что оценка управленческого персонала в промышленности имеет ряд характерных особенностей. При этом необходимо отметить, что чем сложнее производственный процесс, тем сложнее конечный алгоритм оценки управленческих навыков, что обусловлено спецификой работы сотрудников аппарата управления. На основании представленной декомпозиции представляется возможным разработать порядок оценки деятельности управленческого персонала в легкой промышленности с учетом специфики данной отрасли экономики.

На рисунке 13 представим порядок оценки деятельности управленческого персонала в легкой промышленности. На этапе анализа выделяются качественные стороны профессионализма управленцев. Здесь каждому качеству соответствует оценочный показатель – критерий, количественно идентифицирующий уровень наличия этого качества у руководителя и специалиста.



Рисунок 13 – Порядок оценки деятельности управленческого персонала предприятий легкой промышленности

Примечание – разработано автором на основе источника [133]

На этапе синтеза проводится интегральная оценка профессиональных качеств и результативность деятельности управленцев, на основании которых

формируется их рейтинг. Для определения интегральных оценок, а также рейтинга могут быть использованы различные методы свертки критериев.

Этот этап обеспечивает мониторинг конфигурации уровней профессионализма и результативности управленцев в легкой промышленности. Оценка результативности деятельности управленческого персонала позволяет определить уровень кадрового обеспечения для повышения экономической безопасности, сформировать и реализовать обоснованную и адекватную кадровую политику предприятия, принимать объективные кадровые решения и планировать карьеру управленцев.

Оценка управленческого персонала в легкой промышленности является важным и сложным процессом, который требует учета ряда характерных особенностей. Во-первых, специфика производственного процесса влияет на критерии, по которым оценивается работа управленцев. Например, для успешного функционирования промышленного предприятия может быть важным показателем эффективности производственной деятельности, снижение затрат или повышение качества продукции.

Во-вторых, легкая промышленность характеризуется большой сложностью и многогранностью задач, которые стоят перед управленческим составом.

В этой связи для оценки предлагается использовать систему, структура которой представлена на Рисунке 14.

Система функционирует на основании иерархической совокупности оценок начальных, промежуточных и конечных результатов принятия и реализации управленческих решений, принимаемых управленческим персоналом.

Использование данной системы позволяет определять потребность предприятия в управленцах для разработки и внедрения новых видов бизнес-проектов, оценить их фактическую квалификацию, а также достаточной вероятности прогнозировать эффективность их будущей деятельности и осуществить распределение управленцев на три категории в зависимости от уровня влияния успешности задач, влияющих на экономическую безопасность предприятий легкой промышленности.

Категория А – наиболее значимая для обеспечения экономической безопасности предприятия. В нее входят управленцы, принимающие наиболее результативные управленческие решения. Постоянное использование управленцев данной категории разрешает предприятию достигать 80% успеха на рынке, в результате чего повышается экономическая безопасность предприятия.

Категория В – менее значима, поскольку успеваемость деятельности управленческих работников этой категории составляет 15% для обеспечения экономической безопасности предприятия.

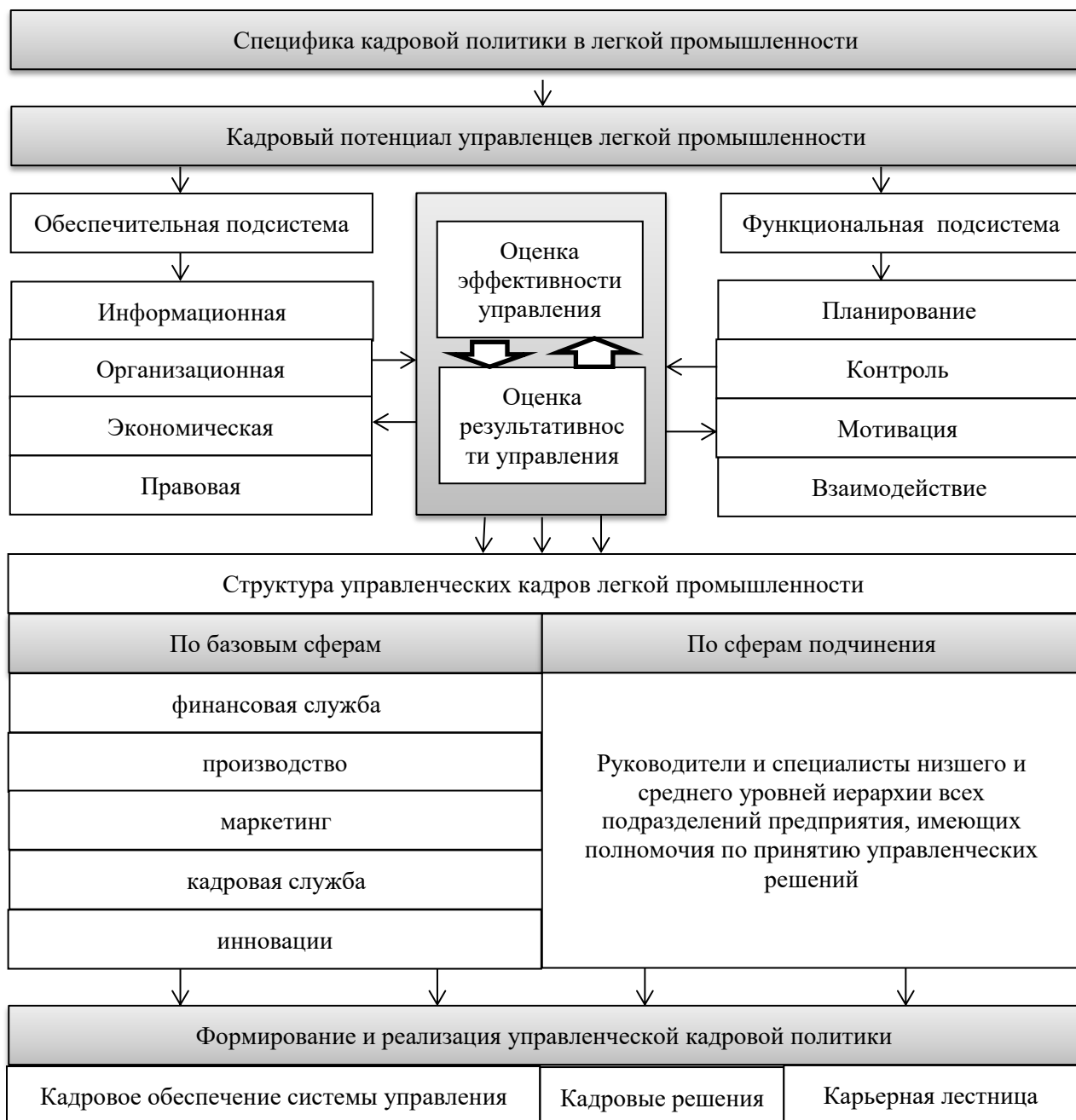


Рисунок 14 – Структура системы оценки результативности деятельности управленческого персонала предприятий легкой промышленности

Примечание – разработано автором на основе источника [134]

Категория С – существенно не влияет на уровень экономической безопасности предприятия, поскольку результаты управленческих решений работников, входящих в эту категорию, обеспечивают достижение 5% стабильного функционирования промышленного предприятия.

Для оценки эффективности управленческих решений в легкой промышленности, направленных на повышение экономической безопасности, предлагается использовать метод аддитивной свертки критериев, используемый

в том случае, когда критерии независимы по значимости и их можно измерить в количественной шкале и используемый метод логической свертки, когда определенные критерии измеряются в качественных шкалах.

Таким образом, использование декомпозиции оценки управленческого персонала до уровня количественных критериев, порядка и системы оценки результативности его деятельности, а также совокупности методов оценки позволяет внести вклад каждого управленца всех сфер деятельности в повышение экономической безопасности предприятий легкой промышленности.

2.3 Оценка потенциала руководящего звена на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области

В современном конкурентном бизнес-мире управленческий персонал играет ключевую роль в успешной деятельности предприятий. Оценка эффективности управленческого персонала является необходимым шагом для создания сбалансированной и эффективной системы управления, основанной на качественных и профессиональных способностях руководителей [135].

В рамках данного исследования была проведена оценка управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области. Целью исследования было выявление сильных и слабых сторон руководящего состава, а также определение факторов, влияющих на их производительность и успех в управлении. С этих позиций целесообразным является разработка стандартов и нормативов, регламентирующих деятельность проведения процедуры оценки управленческого персонала. Данная система призвана создать предпосылки для улучшения процессов проведения оценки. Основой, в данном случае, может стать стандарты ISO 9001:2008 [136].

Оценка деятельности управленческого персонала производится по следующим критериям:

1. Результативность работы.
2. Дисциплинированность, умение выполнять свои обещания, брать на себя ответственность.
3. Стремление к профессиональному росту, потому что хороший профессионал – ценный капитал предприятия.
4. Знание главных законов рыночной экономики.
5. Умение работать с людьми – вежливость и тактичность.
6. Отсутствие рвения употребить служебное состояние для личного обогащения.

Управленческие качества руководящего звена в легкой промышленности представляется возможным оценить по следующим направлениям: наличие трудового потенциала, уровень организаторских навыков, наличие стажа управления, личностные качества управленца, совместимость коллектива и руководителя. Проведение оценки по данным пяти направлениям позволяет

сформировать профиль руководителя в количественных показателях. Весовая значимость каждого направления оценки, с позиции влияния на методы руководства, неоднозначна. Поэтому необходимо определить количественные критерии, способные сформировать методику оценки руководителя. В качестве основных методов количественной оценки можно предложить экспертный метод, метод математического ранжирования, а также метод парного сравнения.

В настоящее время сформировалась определенная методика оценки управляющих кадров, применение которой на практике в условиях функционирования предприятий легкой промышленности Туркестанской области позволит выявить управленческий потенциал, а также перспективы развития руководителей данного сектора экономики региона. Проведем оценку руководителей исходя из расчета коэффициентов результативности и эффективности, а также на основании оценки личностных качеств руководителя. Наибольшую сложность вызывает оценка именно личностных качеств в силу своей относительности. Однако именно проведение данной оценки позволит в количественном отношении выявить уровень воздействия личностных качеств руководителя на конечные результаты работы предприятия. С этих позиций выявим и сформируем набор количественных показателей оценки личностных качеств по пяти направлениям: доброта, надежность, вежливость, отношение к труду, сознательность, представив их в виде Таблицы 6.

Таблица 6 - Количественные характеристики оценки личности руководителя

Показатель	Вес показателя	Факторы	Значимость
1	2	3	4
1. Количество лет опыта в руководстве	0,30	Чем больше опыта у руководителя, тем выше вероятность его успешности и умения управлять командой. Количественные характеристики: - от 1 до 3 лет - от 3 до 5 лет - от 5 лет и выше	0,6 0,8 1,0
2. Количество достигнутых целей или показателей выполнения задач	0,25	Чем больше достигнутых целей у руководителя, тем более успешным можно считать его в профессиональном плане.	0,8
3. Количество подчиненных	0,20	Если у руководителя большое количество подчиненных, это может говорить о его способности эффективно управлять и организовывать команду. Количественные характеристики: - от 1 до 10 подчиненных - от 10 до 50 подчиненных	0,6 0,8

Продолжение таблицы 6

		- свыше 50 подчиненных	1,0
4. Лидерские навыки	0,15	Возможно измерить уровень эмоционального интеллекта руководителя и его способность эффективно взаимодействовать с коллективом Количественные характеристики: - высокий уровень взаимодействия - средний уровень взаимодействия - низкий уровень взаимодействия	1,0 0,8 0,4
Примечание – разработано автором на основе источника [137]			

Количественные характеристики являются важным инструментом при оценке личности руководителя. Они позволяют провести анализ множества данных, полученных из различных источников, чтобы получить объективную оценку качеств руководителя. Одной из таких характеристик может быть количество лет опыта в руководстве. Чем больше опыта у руководителя, тем выше вероятность его успешности и умения управлять командой.

Еще одной важной количественной характеристикой может быть количество достигнутых целей или показателей выполнения задач. Это может включать такие параметры, как рост прибыли компании или увеличение рыночной доли. Чем больше достигнутых целей у руководителя, тем более успешным можно считать его в профессиональном плане.

Количество подчиненных также может служить количественной характеристикой, позволяющей оценить руководителя. Если у руководителя большое количество подчиненных, это может говорить о его способности эффективно управлять и организовывать команду. Однако стоит учитывать также качественные аспекты, такие как мотивация и уровень удовлетворенности подчиненных.

Возможна также оценка личности руководителя на основе количественных характеристик, связанных с его лидерскими навыками. Например, можно измерить уровень эмоционального интеллекта руководителя и его способность эффективно взаимодействовать с коллективом. Такие характеристики могут быть особенно важными в современном руководстве, где важны не только технические навыки, но и умение работать с людьми.

В целом, количественные характеристики оценки личности руководителя могут дать ценную информацию о его профессиональных навыках, достижениях и способности управлять людьми. Однако стоит помнить, что оценка личности руководителя должна быть комплексной и учитывать как количественные, так и качественные характеристики, а также контекст, в котором он работает. Это поможет получить более полную и объективную картину личности руководителя и принять более обоснованные решения на основе этой информации.

Проведем анализ современного состояния системы оценки управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности

Туркестанской области. Исследовали 10 предприятий, работающих в сфере легкой промышленности. В исследовании принимали участие 48 мужчин и 34 женщины в возрасте от 23 до 66 лет, выполняющие роль и функции руководителя на этих предприятиях. Данная выборка респондентов была проведена на основе принадлежности их к уровням управления, начиная от самого низшего и заканчивая топ-менеджерами ведущих предприятий региона. Оценка личностных качеств руководителей, согласно критериям оценки, приведенным в таблице 2, позволила рассчитать общий коэффициент уровня воздействия личностных характеристики на результаты работы:

$$K_{\text{рук}} = 0,3 \times 0,8 + 0,25 \times 1 + 0,2 \times 0,8 + 0,15 \times 1 = 0,9$$

Результаты поведенного анкетирования (более 82 заполненных анкеты) позволили получить ценную информацию о профессиональных навыках, достижениях и способности управлять людьми руководителей предприятий легкой промышленности Туркестанской области. В частности, полученный коэффициент 0,9 свидетельствует о высоком уровне профессиональных качеств руководителей предприятий отрасли, обладающих в полной мере такими качествами как наличие лидерских навыков, значительный стаж руководства, высокие показатели по достигнутым целям и задачам, а также количество подчиненных в управлении. Все это в совокупности говорит о значительных возможностях роста для легкой промышленности региона.

Интегративная концепция управленческого потенциала персонала является основой для создания эффективных систем оценки и развития управленческих способностей сотрудников [138]. Она представляет собой комплексный исследовательский подход, который позволяет осознать и определить ключевые компоненты управленческого потенциала и их взаимосвязь. В рамках данной концепции происходит анализ не только навыков и знаний сотрудников, но и их личностных качеств, мотивации, социальных навыков и других факторов, оказывающих влияние на их управленческую эффективность. Таким образом, результаты оценки и развития управленческого потенциала персонала становятся более объективными и полными.

Важным аспектом интегративной концепции является учет особенностей организации и ее стратегии развития. Каждая компания имеет свои уникальные потребности, поэтому необходимо адаптировать методологию оценки и развития управленческого потенциала под конкретные цели и задачи организации. Это помогает выявить и развить потенциал сотрудников, соответствующий требованиям предпринимательской среды и способствующий успешной реализации стратегии компании [139].

Проведем анализ современного состояния системы оценки управленческого персонала на 10 предприятиях легкой промышленности Туркестанской области. В исследовании принимали участие 48 мужчин и 34 женщины в возрасте от 23 до 66 лет, выполняющие роль и функции руководителя. Данная выборка респондентов была проведена на основе

принадлежности их к уровням управления, начиная от самого низшего и заканчивая топ-менеджерами ведущих предприятий региона.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств управленцев приведены в таблицах 7 и 8.

Таблица 7 – Удельный вес признаков эффективного руководства

Уровни	Удельный вес признаков, обуславливающих профессиональные качества						Удельный вес признаков, обуславливающих результаты труда		
	1	2	3	4	5	6	1	2	3
1 Совет директоров	1,0	0,98	1,0	0,95	0,96	1,0	0,95	0,98	1,0
2 Топ-менеджеры	1,0	1,0	0,97	1,0	0,97	1,0	1,0	1,0	1,0
3 Менеджеры высшего звена управления	1,0	1,0	0,98	1,0	0,99	0,95	0,98	1,0	1,0
4 Менеджеры среднего звена управления	0,98	1,0	0,95	1,0	1,0	0,94	0,95	0,98	0,97
5 Менеджеры низшего звена управления	0,97	1,0	0,96	0,99	0,95	0,95	1,0	0,95	0,96
Примечание – рассчитано автором									

Удельный вес признаков эффективного руководства является основополагающим фактором для успешного функционирования любой организации. Опытный профессионал в этой области осознает, что основа эффективного руководства заключается в способности влиять на людей и достигении общих целей. Взаимодействие с сотрудниками является ключевым признаком, определяющим успех руководителя.

Первый признак успешного руководства – умение коммуницировать и слушать. Руководитель должен быть способен четко и ясно передавать свои инструкции и ожидания, а также быть открытым для обратной связи и предложений со стороны подчиненных. Коммуникация должна быть двусторонней и обеспечивать доверие и взаимопонимание между руководителем и сотрудниками.

Второй признак эффективного руководства – способность мотивировать и вдохновлять. Профессионал, имеющий обширный опыт в этой области, понимает, что мотивация – это ключевой фактор для достижения высоких результатов. Руководитель должен знать, как стимулировать и вдохновлять своих подчиненных, создавая атмосферу доверия и уважения, а также предоставлять возможности для профессионального роста и развития.

Третий признак успеха в руководстве – эмоциональный интеллект. Профессионалы с обширным опытом в этой области обладают способностью эмоционально воспринимать и понимать других людей, уметь разрешать

конфликты и создавать благоприятную атмосферу на рабочем месте. Руководитель должен быть эмоционально компетентным, уметь управлять своими эмоциями и эффективно реагировать на эмоциональные состояния своих сотрудников.

В целом, профессионал с обширным опытом в теме удельного веса признаков эффективного руководства понимает, что успешное руководство – это сложный и многофакторный процесс. Он умеет адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям, действуя гибко и ответственно. Эффективный руководитель – это лидер, который способен вести свою команду к достижению поставленных целей, поддерживая и развивая каждого сотрудника на пути к успеху.

Таблица 8 – Исходные данные для анализа

Уровень управления	Удельный вес признаков, обуславливающих профессиональные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Удельный вес признаков, обуславливающих результаты труда		
	признаки								признаки		
	1	2	3	4	5	6			1	2	3
1 Совет директоров	1,0	0,98	1,0	0,95	0,96	1,0	высшее	20	0,95	0,98	1,0
2 Топ-менеджеры	1,0	1,0	0,97	1,0	0,97	1,0	высшее	17	1,0	1,0	1,0
3 Менеджеры высшего звена управления	1,0	1,0	0,98	1,0	0,99	0,95	высшее	13	0,98	1,0	1,0
4 Менеджеры среднего звена управления	0,98	1,0	0,95	1,0	1,0	0,94	незаконченное высшее	10	0,95	0,98	0,97
5 Менеджеры низшего звена управления	0,97	1,0	0,96	0,99	0,95	0,95	среднее специальное	8	1,0	0,95	0,96
Примечание – Примечание – рассчитано автором											

Комплексный показатель (K_p) определяется по формуле:

$$K_p = P_{пк} * K_1 + P_{рт} * K_2, \quad (1)$$

где $P_{пк}$ – удельный вес признаков, обуславливающих профессиональные качества, K_1 – коэффициент квалификации, $P_{рт}$ – Удельный вес признаков, обуславливающих результаты труда, K_2 – коэффициент сложности функций [142].

Подставляя данные в формулу комплексного показателя, получим данные, необходимые для дальнейшей оценки управленческого потенциала. Сведем расчеты в Таблицу 9.

Данные расчета свидетельствуют о достаточно высоком уровне профессиональных качеств и результатов труда управляющего звена легкой промышленности Туркестанской области.

Таблица 9 – Расчет комплексного показателя

Уровень управления	Удельный вес признаков, обуславливающих профессиональные качества						Удельный вес признаков, обуславливающих результаты труда			Комплексный показатель оценки
	признаки						признаки			
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	
1 Совет директоров	1,0	0,98	1,0	0,95	0,96	1,0	0,95	0,98	1,0	2,58
2 Топ-менеджеры	1,0	1,0	0,97	1,0	0,97	1,0	1,0	1,0	1,0	3,02
3 Менеджеры высшего звена управления	1,0	1,0	0,98	1,0	0,99	0,95	0,98	1,0	1,0	2,77
4 Менеджеры среднего звена управления	0,98	1,0	0,95	1,0	1,0	0,94	0,95	0,98	0,97	2,15
5 Менеджеры низшего звена управления	0,97	1,0	0,96	0,99	0,95	0,95	1,0	0,95	0,96	2,98

Примечание – разработано автором

Топ-менеджеры как звено управляющей системы, показатели наивысшее значение, согласно расчетам, что свидетельствует о наибольшем потенциале управления именно на этом уровне.

Проведем анализ группы показателей с позиции оценки эффективности деятельности управленческого персонала легкой промышленности Туркестанской области, сведя их в виде Рисунка 15.

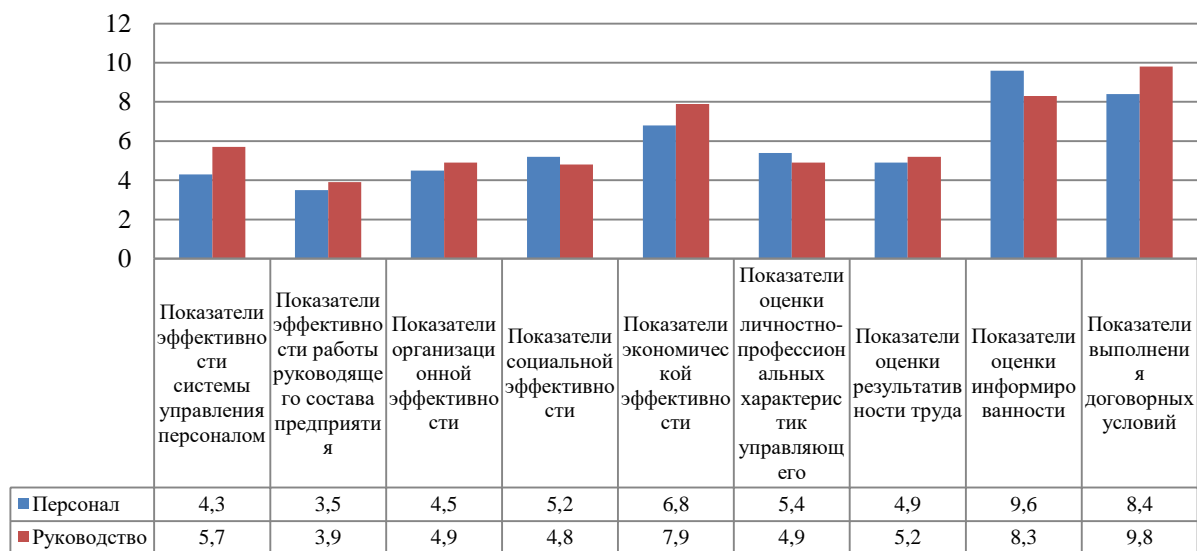


Рисунок 15 - Анализ группы показателей с позиции оценки эффективности деятельности управленческого персонала

Примечание – разработано автором

Группировка показателей с позиции оценки эффективности деятельности управленческого персонала легкой промышленности Туркестанской области позволила выявить «узкие» моменты в оценке управленческого потенциала. Оценка проведена как на уровне подчиненного звена (персонала), так и на уровне вышестоящего руководства. Так наибольшие данные получены по уровню оценки информативности, а также выполнения договорных обязательств руководителя, что свидетельствует о высоких профессиональных качествах управленцев как производственника. Однако относительно низкие данные, полученные по таким группам как эффективность работы с управляющим персоналом, эффективность работы руководящего состава свидетельствует о недоработках в данном направлении, что представляет возможности для совершенствования с целью повышения эффективности общего руководства. Аналогичные данные с небольшой корреляцией в ту или иную сторону по группе «вышестоящее руководство» позволили сделать следующей вывод: оценка управленческого потенциала позволяет увидеть и принять в расчет показатели, требующие особого внимания. Причем данные показатели идентичны для оценки как на нижестоящем уровне, так и на вышестоящем.

Оценка степени проявления профессиональных и личных качеств руководителя является важной задачей, поскольку от этих качеств зависит эффективность его работы и достижение поставленных целей.

После определения удельного веса каждого признака, происходит суммирование ранее определенных оценок по результатам управленческого труда. Полученное значение является комплексной оценкой результатов труда руководителя и может быть использовано для принятия решений по повышению эффективности его работы, предоставления дополнительных вознаграждений или определения целей развития.

Таким образом, комплексная оценка результатов труда руководителей позволяет более объективно оценить их эффективность и внести коррективы в управленческую деятельность. Она является основой для выработки стратегий по повышению эффективности управления и развития руководителей на предприятии.

Комплексную оценку результатов труда руководителей (Р) рассчитаем посредством суммирования ранее определенных оценок по результатам управленческого труда с учетом удельного веса признаков (Таблица 10).

Таким образом, наибольшую комплексную оценку имеют управленцы из уровней управления «совет директоров» и «топ-менеджеры», наименьшую – «менеджеры низшего звена управления».

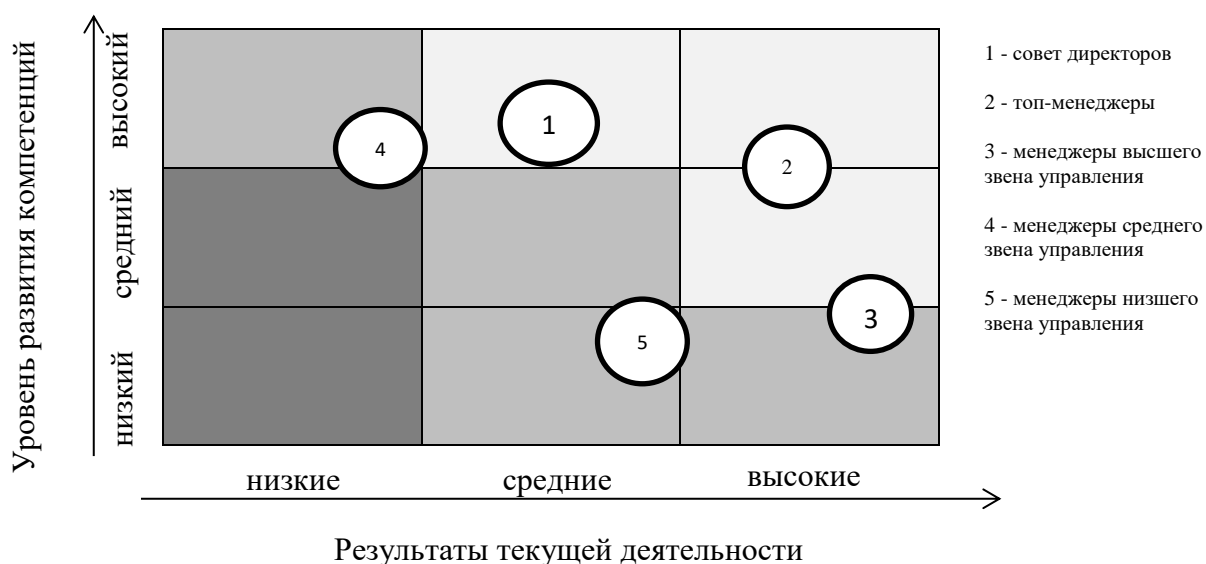
Сведем полученные данные в виде матрицы 9, способной в графическом виде представить полученные результаты оценки управленческого потенциала персонала легкой промышленности Туркестанской области (Рисунок 16).

В основе сомнений HR-специалистов лежит принцип: результаты сотрудника - это что он делает для компании, компетенции - это как он достигает результатов.

Таблица 10 - Оценка признаков, определяющих результаты труда руководителей

Признаки результатов труда	Удельный вес признака в общей оценке результатов труда	Оценка признака с учетом удельной значимости		
		0,75	1	1,25
1	2	гр.3 = гр.2*0,75	гр.4 = гр.2*1,0	гр.5 = гр.2*1,25
1. Количество достигнутых целей	0,4	0,28	0,4	0,5
2. Качество достигнутых целей	0,4	0,28	0,4	0,5
3. Соблюдение сроков выполнения целей	0,2	0,14	0,2	0,25

Примечание: разработано автором



Сотрудники с низким потенциалом компетенций	Стратегия - обучение	Сотрудники со средним потенциалом компетенций	Стратегия - развитие	Сотрудники с высоким потенциалом компетенций	Стратегия - удержание
---	----------------------	---	----------------------	--	-----------------------

Рисунок 16 - Матрица-9 для ранжирования сотрудников управляющих уровней

Примечание – разработано автором

Последнее не менее важно, чем первое, но оба эти параметра (результаты и компетенции) определяют текущую эффективность сотрудника, но не его потенциал роста. Проведенный анализ Матрицы-9 показал, что в наихудшем положении находятся менеджеры среднего звена управления, требующие повышения своих управленческих навыков чрез обучение. Наилучшие

показатели оценки у Совета директоров и Топ-менеджеров. В данном случае наиболее оптимальной стратегией будет дальнейшее развитие и удержание.

Полученные результаты расчетов позволили сделать следующие выводы. Для достижения поставленных целей и повышения эффективности управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области, необходимо внедрение системы обратной связи и непрерывного обучения. Руководители должны регулярно получать информацию о своей производительности и иметь возможность обсуждать свои сильные и слабые стороны с вышестоящим руководством. Это позволит им осознать свои проблемные области и принять меры для их устранения. Кроме того, компании могут внедрить систему ключевых показателей эффективности для оценки работы руководителей. Эти показатели должны быть выстроены в соответствии с общей стратегией предприятия и составить понятный инструмент для оценки достижения управленческим персоналом поставленных целей.

Для развития инновационного мышления и гибкости в принятии изменений необходимо стимулировать работников на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области к обучению, саморазвитию и применению новых подходов в своей работе. Компании могут создать среду, в которой сотрудники могут предлагать идеи и экспериментировать, давая возможность руководителям проявить свои инновационные способности и адаптироваться к изменениям на рынке.

Очень важным аспектом улучшения управления на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области является разработка и внедрение системы мотивации и поощрений. Подходящая система вознаграждений, которая будет соответствовать достигнутым результатам и успехам в управлении, мотивирует руководителей стремиться к постоянному совершенствованию и достижению высоких показателей. Это также поможет привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов в управленческом составе.

Таким образом, в результате исследования было обнаружено, что на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области существуют как положительные, так и отрицательные аспекты в оценке управленческого персонала. Одним из сильных моментов было выявлено высокое профессиональное мастерство руководителей, а также их способность эффективно руководить коллективом и принимать решения в сложных ситуациях. К тому же, большинство руководителей проявляли высокий уровень лидерства и коммуникативных навыков. Однако, среди отрицательных факторов стоит отметить недостаток инновационного мышления и недостаточную гибкость в принятии изменений. Некоторые руководители проявляли чрезмерную жесткость и неспособность адаптироваться к новым условиям, что могло негативно сказаться на развитии предприятий. Для улучшения качества управления на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области рекомендуется проведение специализированных

тренингов и семинаров для руководителей, направленных на развитие их лидерских и инновационных способностей. Также рекомендуется установить систему поощрений и мотивации для предпринимательского ума и развития новых идей на предприятиях. В целом, оценка управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области является важным инструментом для развития и совершенствования бизнес-процессов. Условия современного рынка требуют от управленцев постоянного развития и адаптации к новым вызовам, и только благодаря непрерывной оценке и улучшению своих навыков, руководители смогут успешно преодолевать преграды и достигать высоких результатов в своей деятельности.

3 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Механизм совершенствования системы оценки деятельности управленческого персонала

В современных условиях нестабильности социально-экономической системы в организациях значительное внимание уделяется развитию и оценке управленческого потенциала персонала. В настоящее время существует достаточное количество разработанных и апробированных методик оценки, однако практически отсутствуют работы по систематизации оценочных критериев с позиции уровней, задач и функций управления. Особого внимания заслуживает вопрос формирования единой модели оценки управленческого потенциала, основанной не только на существующих методиках, как отдельных структурных единицах, но рассматривающий целый комплекс факторов воздействия, определяющих не только текущее решение проблемы, но и предполагающих обособление каждого элемента механизма с позиции уровня воздействия на конечный результат. Конечной целью развития управленческого потенциала с позиции организации должно стать повышение производительности сотрудников, направленное на реализации стратегических целей компании.

Разработка модели оценки управленческого потенциала персонала как единой системы является необходимым условием реализации стратегии развития предприятия. Особую актуальность реализация данной модели представляет с позиции активизации трансформационных изменений в экономике. В конечном итоге, долгосрочной целью реализации данной стратегии должно стать совершенствование системы управления организацией в целом. В дальнейшем грамотная постановка оценочных критериев управляющего потенциала сотрудников приведет к внедрению инновационных методов работы персонала, ускорению бизнес-процессов в организации, выстраиванию высокоэффективных связей с внешней средой. В конечном итоге организация эффективной работы в данном направлении позволит перейти предприятию на качественно новый уровень взаимоотношений в отрасли. Разработка системологической модели оценки управленческого потенциала персонала позволит дифференцировать процесс определения интегральных показателей эффективности работы руководящего состава [143].

Динамичность изменения внешних условий функционирования организации неизбежно влечет повышение требований к управленческим решениям, а, следовательно, к управленческому потенциалу персонала. Помимо изыскания возможностей во внешнем окружении, обязательным, с позиции повышения конкурентоспособности организации, является изыскание имеющихся ресурсов во внутренней среде. Одним из основных подобных ресурсов является трудовой потенциал управляющих кадров. В наиболее обобщенном виде понятие «управленческий потенциал» в общей практике

включает такие личностные качества работника как нацеленность на результат, обучаемость, а также личная вовлеченность совместно со способностью вовлекать других в общее дело. Именно на пересечении понятий данных составляющих и предоставляется возможность говорить о наличии, либо отсутствии управленческого потенциала у персонала.

В ведущих иностранных компаниях давно отказались от стандартной формулы, когда высокий потенциал равнялся хорошим результатам плюс хорошо развитые компетенции. Постепенно утрачивается понятие «высокопотенциальный сотрудник» в связи с тем, что в компаниях теряется суть потенциала, что обусловлено многими как внешними, так и внутренними факторами. Сам по себе потенциал, не применяемый на практике, в современных условиях быстро меняющейся обстановки в экономике очень быстро теряет свою ценность и становится бесполезным с позиции организации. Также важным фактом является то, что определенным потенциалом обладают сотрудники, показавшие хорошие результаты на нынешнем месте работы, тогда как на более вышестоящей должности они, возможно, не смогут справиться с возложенными на них обязанностями, несмотря на имеющийся потенциал в управлении. В отечественной практике управления вопрос потенциала стал изучать относительно недавно. Активизации исследований в этом направлении возникла после кризиса 2008 года, что обусловлено необходимостью обладания определенным управленческим потенциалом, способным помочь компании в кризисные периоды за счет возможности решения тактических и стратегических задач в сжатые сроки в условиях нестабильности. Таким образом, текущая эффективность сотрудника складывается из таких понятий как результат (что получает компания в результате усилий сотрудника) и компетенции (как сотрудник достигает своих результатов). Однако оба эти параметра не связаны с понятием потенциала роста напрямую, оказывая воздействие лишь косвенно [144].

Выявленные проблемы в оценке системы оценки управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области позволяют определить перспективные направления развития системы оценки управленческого персонала. Развитие и совершенствование системы оценки управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области стало актуальной задачей в современной динамичной экономической среде. В условиях постоянных изменений в бизнес-среде и конкурентной борьбы, эффективное управление персоналом становится одним из ключевых факторов успеха предприятий.

Основными направлениями, на которые следует обратить внимание при развитии системы оценки управленческого персонала, являются:

1. Установление четких и сбалансированных критериев оценки. Важно определить объективные показатели эффективности работы управленческого персонала, которые будут отражать не только достижение финансовых

показателей, но и управленческие навыки, коммуникационные способности, развитие и обучение персонала и другие ключевые компетенции.

2. Систематический анализ и аудит управленческого персонала. Оценка должна проводиться на регулярной основе, позволяя выявлять сильные и слабые стороны менеджеров и руководителей. Это позволит не только определить потребности в обучении и развитии персонала, но и произвести адекватное перераспределение ресурсов и персонала.

3. Развитие системы обратной связи. Для эффективной оценки управленческого персонала важно налаживать открытую и доверительную обратную связь между руководителями и подчиненными. Продуктивное общение и деление опыта помогут выявить проблемы и найти оптимальные решения.

4. Использование современных информационных технологий. Автоматизация процесса оценки позволит повысить его эффективность и точность, а также упростит анализ полученных данных. Внедрение специализированного программного обеспечения позволит ускорить процесс оценки и улучшить качество получаемой информации.

5. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала. Оценка управленческого персонала должна быть связана с определением системы мотивации и вознаграждения. Возможность карьерного роста, стимулирование за достижения с одновременной возможностью установления прозрачной системы вознаграждения призвано способствовать росту мотивации к выполнению целей и задач организации.

Исходя из проведенного анализа, система оценки управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области требует комплексного и системного подхода. Формирование системы критериев оценки, проведение анализа запросов и возможностей персонала, наличие системы обратной связи с одновременным применением современных информационных технологий, создание системы мотивирующих воздействий призвано способствовать повышению качества работы персонала и повышению конкурентоспособности предприятий в данной отрасли.

Сложившаяся ситуация свидетельствует о том, что систему оценки управленческого персонала можно отнести к важным инструментам в системе управления организацией. Данная система оценки предоставляет очевидные возможности в определении эффективности деятельности руководителей, одновременно выявив их сильные и слабые стороны. При этом необходимо учитывать, что развитие сферы управления, а также появление новых подходов к оценке, неизбежно влечет за собой необходимость внесения изменения в саму систему оценки.

В первую очередь необходимо учесть, что перспективным направлением развития системы оценки управленческого персонала является неизбежность перехода от традиционных методов оценки, основанных на точности выполнения поставленных задач, к комплексной системе, охватывающей профессиональные компетенции, лидерские качества и итоговые результаты

работы. Современная система оценки основана не столько на выполнении поставленных задач, сколько на способности руководителя использовать свои лидерские и управленческие навыки с целью достижения результатов. Комплексный подход позволяет более объективно провести оценку работы руководителей, выявив их потенциал и перспективы роста.

Следующим важным направлением развития системы оценки является введение бальной системы персональных оценок, основой которой служит обратная связь от подчиненных, коллег и клиентов. Необходимо брать в расчет не столько мнение вышестоящего руководства, сколько оценку тех членов общества, кто напрямую связан и зависит от результатов работы управленца. Данный подход способствует верному определению качеств и компетенций руководителя, его возможностей к руководящей должности, обеспечивая базу для развития соответствующих навыков.

Также перспективным направлением можно назвать развитие технологий и применением аналитики данных в системе оценки. Наличие значительного количества поступающей информации о деятельности руководителя и результатах его работы, ведет к необходимости систематизации данных с целью определения успешных практик и областей, требующих совершенствования. Применяя аналитику данных, появляется возможность выявления взаимосвязи между отдельными параметрами и эффективностью руководителя. Также предоставляется возможность установления причинно-следственных связей в работе.

Одним из инновационных направлений развития системы оценки управленческого персонала является создание системы оценки перспектив роста руководителей. Определение потенциала развития на основе прогнозирования возможностей руководителей способно обеспечить более эффективное управление возможностями в подготовке руководителей на перспективу.

Систему совершенствования оценки управленческого персонала представим в виде Рисунка 17.

Необходимо понимать трудности, с которыми столкнется система оценки управленческого персонала в случае внедрения новых подходов. Ряд руководителей может быть не готовыми, либо оказывать сопротивление трансформациям в системе, в особенности случае, если оценка их работы будет основываться на обратной связи от подчиненных. В связи с этим, с целью получения успеха при внедрении этих изменений, необходимо осуществить необходимую подготовительную работу, обучив руководителей. Помимо этого, необходимо убедиться в том, что внедряемая система оценки управленческого персонала отвечает требованиям справедливости и непредвзятости.

Введение аналитики данных способно помочь в данном процессе, так как оно дает объективную оценку эффективности руководителей, основываясь на количественных показателях, что позволит избежать пристрастности и необъективности в оценке.

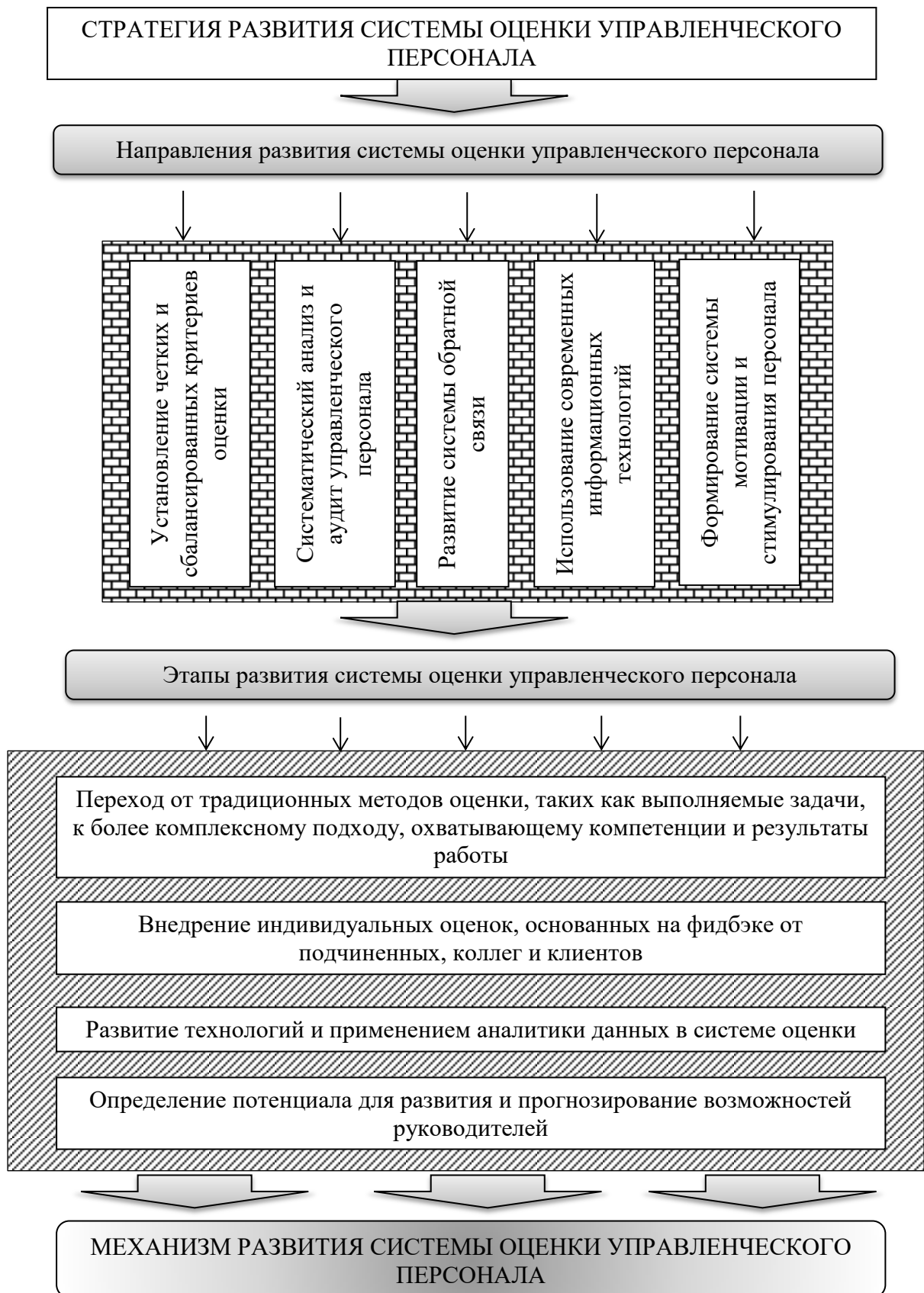


Рисунок 17 – Механизм совершенствования системы оценки деятельности управленческого персонала

Примечание – разработано автором

Необходимо помнить, что система оценки управленческого персонала является лишь одним из инструментов управления организацией, и не способна полностью заменить другие системы. Необходимо сформировать, в которых естественным и неизбежным будет потребность руководителей в обучении и развитии профессиональных качеств. Цель этого должна стать успешность их адаптации к изменениям, а также повышению эффективности управления своими подчиненными. И наконец, с позиции эффективного внедрения новых подходов в систему оценки управленческого персонала необходимо сформировать четкую систему критериев и целей оценки. При этом критерии должны быть реально доступными для осуществления и приемлемыми для конкретной должности в организации, а цели должны быть характерными и количественно измеримыми. Подобная система оценки способна предоставить полноценную и объективную картину компетенций и уровня результативности руководителей.

В этой связи предлагаются следующие мероприятия:

1. Определение ключевых показателей эффективности (KPI).
2. Анализ и интерпретация данных о выполнении KPI. Необходимо провести глубокий анализ полученных данных, чтобы выявить сильные и слабые стороны управленческого персонала и их влияние на результаты предприятия.
3. Разработка индивидуальных планов развития для каждого управленческого сотрудника. Используя результаты оценки, необходимо определить области для улучшения и разработать конкретные действия и тренинги для развития навыков и компетенций.
4. Регулярное обновление системы оценки и анализ ее эффективности. Данный процесс не является статичным и требует постоянного совершенствования и адаптации к изменяющимся условиям предприятия и рынка.

Совершенствование системы оценки управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности способствует повышению эффективности работы менеджеров, улучшению качества принимаемых ими решений и достижению поставленных предприятию целей. Это важный этап в процессе развития предприятия и укрепления его конкурентоспособности на рынке легкой промышленности.

Реализация изменений в системе оценки будет способствовать эффективному управлению и развитию руководителей, что, в свою очередь, приведет к достижению успеха и превосходства организации на рынке. Эти изменения помогут более точно определить эффективность работы руководителей и развить их потенциал для обеспечения успешного развития организации.

3.2 Формирование системологической модели оценки управленческого потенциала персонала предприятия

Проблемы формирования и развития управленческого потенциала персонала, а также критерии его оценки, ученые с мировым именем исследуют уже достаточно продолжительный период времени. За этот период сложились определенные подходы, теории и методология. При этом отсутствует единство как в определении самого понятия, так и в систематизации разработанных методик оценки уровня управленческого потенциала. Само понятие трактуется в зависимости от базовой специализации исследователя, что дает одновременно и положительный и отрицательный результат. Разноплановость подхода позволяет рассмотреть понятие управленческого потенциала персонала как с позиции экономики труда, так и с позиции психологии, социологии, технологии организации производства, что позволяет охватить максимально возможный спектр оценочных критериев. Однако подобная глубина проводимых исследований не позволяет систематизировать разработанные методики расчета вследствие отсутствия единого подхода к самому определению, что вносит некоторую дисфункциональность в процедуру формирования системности.

Процесс оценки управленческого потенциала начинается с эффективного размещения сотрудников. Но что эффективно? Означает ли это эффективность по отношению к текущим потребностям отдела или компании? Или это больше касается отдельного сотрудника? Управленческая работа в первую очередь включает в себя широкомасштабные коммуникационные процессы, в которых менеджер должен прислушиваться к своим сотрудникам и обеспечивать постоянную обратную связь. Как часто и в какой форме это нужно делать? Какое значение имеет вознаграждение для процесса управления и какую роль в этом играет линейный руководитель?

Здесь мы также должны принять во внимание изменения на рынке труда и смягчить жесткие правила прошлого в пользу подхода к индивидуальным потребностям, учитывающего конкретные ситуации. Управление разнообразием как концепция управления не направлена на устранение различий внутри рабочей силы с точки зрения возраста или этнического происхождения, а скорее стремится использовать их целенаправленно в качестве стратегических факторов успеха. И последнее, но не менее важное: какую роль играет культура компании в оценке управленческого потенциала сотрудников? Особенно в трудные времена, такие как нынешний кризис с коронавирусом, очень необходима нацеленность менеджеров на конечный результат, потому что лидерство в конечном итоге также означает обеспечение благополучия сотрудников. Решение индивидуального баланса между работой и личной жизнью сотрудников будет одной из важнейших задач, с которыми сегодня сталкиваются менеджеры [145].

В исследовании принимали участие 48 мужчин и 34 женщины в возрасте от 23 до 66 лет, выполняющие роль и функции руководителя. Основным

условием отбора кандидатов для исследования было наличие высшего образования и опыта руководящей деятельности.

Все респонденты были поделены на пять групп, согласно их квалификационным признакам, а также основываясь на сроках выполнения управленческой деятельности. В первую группу вошли руководители, относящиеся к «молодому» поколению, чей возраст управления организацией не превышал трех лет.

Характерными особенностями стиля их управления были: гибкость, нацеленность на результат, использование в работе современных гаджетов ИТ-индустрии. Во вторую группу были отнесены руководители, занимающие свой пост от трех до шести лет. Чем больше опыт руководства, тем более руководитель в своей работе начинает опираться на такие качества как умение быстро и объективно анализировать информацию, четкость в выполнении указаний и оценке полученных результатов. В третью группу были отнесены управленцы со стажем от шести лет до десяти. Характерной чертой их стиля управления было умение разумно использовать различные ресурсы, а также способность грамотно оценивать и распределять должностные обязанности. И к пятой группе соответственно были отнесены управленцы со стажем работы более пятнадцати лет.

Согласно поставленным целям исследования был составлен оценочный лист критериев, включающий в себя следующие разделы (Таблица 11):

Таблица 11 – Оценочный лист критериев

№	Критерии
1	2
1	На каком уровне формируется структура оценки управленческого потенциала персонала
	Кадровый уровень
	Трудовой уровень
	Функциональный уровень
	Интеллектуальный уровень
2	На каком уровне необходимо оценивать факторы управленческого потенциала персонала
	Мега-уровень
	Макро-уровень
	Мезо-уровень
	Микро-уровень
3	Какие методы оценки управленческого потенциала персонала относятся к наиболее эффективным
	Оценка потенциала системы управления
	Оценка потенциала процесса управления
	Оценка потенциала механизма управления
	Оценка потенциала компетенций системы управления
4	От какого уровня оценки управленческого персонала зависит потенциал
	Развиваемый потенциал
	Используемый потенциал

Продолжение таблицы 10

1	2
	Не выявленный потенциал
5	Какие компоненты управленческого потенциала обладают наибольшим воздействием на управленческий потенциал
	Уровни оценки управленческого потенциала персонала
	методы оценки управленческого потенциала персонала

Исследование проводилось методом некатегоризованного включенного наблюдения, проведенного автором в течение трех лет работы со статистическими данными, характеризующими управленческий потенциал персонала. Полученные данные были дополнены и проверены на основе бесед с директорами крупных компаний региона, а также на основе изучения зарубежной и отечественной литературы по этой теме. Выводы: существует возможность сформировать системологическую модель оценки управленческого потенциала персонала, в том числе на основе принятой системы ценностей и норм, а также лидерских качеств высшего и среднего звена управления, влияющих на эффективность системы управления. Модель управления также формируется на основе методов, факторов, структуры оценки, а также уровней оказываемого воздействия.

На основе обширного обзора литературы и обсуждений с высшим руководством предприятий региона, отвечающим за формирование системы оценки управленческого потенциала на своих предприятиях, авторы разработали системологическую модель оценки управленческого потенциала персонала. Центральное место в модели занимают несколько детерминант управления, таких как: оценка потенциала системы управления, оценка потенциала процесса управления, оценка потенциала механизма управления, оценка потенциала компетенций системы управления. Пилотное обследование в нескольких предприятиях региона помогло авторам доработать каждый элемент модели. Разработанная модель управления предлагается для эффективного управления программами оценки управленческого потенциала на основе численности персонала на каждом предприятии.

Формирование модели оценки системы управления персоналом предполагает в первую очередь оценку уровня воздействия на людей, способную повысить эффективность процесса моделирования и систематизации [146]. Авторы отметили, что оценка управленческого потенциала является мощным инструментом повышения эффективности процесса управления. Постоянное отслеживание управленческого потенциала персонала дает возможность принимать эффективные управленческие решения и повышать производительность. Адекватная система оценки качества персонала должна реагировать не только на результат работы, но и предотвращать дефекты в ней. Оценка управленческого потенциала на основе формирования системологической модели должна быть нацелена на повышение эффективности работы всего предприятия. Эта концепция предназначена для создания внутренней структурной системы менеджмента

качества. Следовательно, важно понимать процесс оценки и его взаимодействие на разных этапах процесса управления в организации. В исследовании представлены сущность и особенности оценки управленческого потенциала персонала на основе общих принципов и методов оценки эффективности. Авторы проанализировали систему подходов к управленческому потенциалу с позиции организации и выявили ее особенности в современных условиях. Кроме того, в рамках исследования было изучено текущее состояние оценки управленческого потенциала персонала. Проанализированы проблемные области в методах и механизмах оценки персонала. Для исследования текущей ситуации в организации были проанализированы структура и движение персонала по карьерной лестнице. В результате были выявлены пробелы в действующей системе оценки персонала и причины низкой эффективности работы. Авторы выделили способы улучшения существующей системы оценки управленческого потенциала персонала в организации с помощью формирования системологической модели оценки на основе проведенного опроса высшего и среднего уровня управления

С этих позиций классифицируем и систематизируем понятие управленческого потенциала персонала на основе поставленных задач, а также уровней управления и компонентов организации, способствующих продвижению сотрудника по иерархии управления (Таблица 12).

Таблица 12 - Систематизация управленческого потенциала персонала на основе уровней управления, выполняемых задач и функций

Уровень управления	Задачи уровня	Соотношение функций управления
Операционный	Выполнение текущих бизнес-процессов компании	70% (процессуальная) 30% (нацеленная на результат)
Тактический	Выполнение работы на основе процессно-системного подхода управления с учетом внешних условий и стратегии компании	30% (процессуальная) 30% (интегрирующая) 40% (нацеленная на результат)
Стратегический	Формирование и корректировка системы управления исходя из стратегии, целей и задач компании	30% (процессная) 70% (нацеленная на результат)
Примечание – разработано автором на основе источника [147]		

Приведенная систематизация управленческого потенциала персонала на основе уровней управления, выполняемых задач и функций позволяет наглядно представить этапы, необходимые для формирования управленческих навыков, а также для формирования методологии оценки управленческих навыков, основой для которой может стать градация в соотношении функций управления. На уровне оперативного управления работник обеспечивает текущие бизнес-процессы, в малой степени оказывающие влияние на конечный результат. На следующем этапе, по мере роста профессиональных навыков, процессуальная функция расформируется на интегрирующую, способную

обеспечить как тактические, так и стратегические задачи организации. Данный этап позволяет управленцу, опираясь на внешнюю среду, формировать стратегию организации. На третьем этапе на первый план выдвигаются конечные результаты, тогда как стратегические и тактические проблемы отходят на второй план. Эта стадия позволяет вносить изменения в систему управления, опираясь на цели, задачи и принятые стратегии развития.

Данная концепция позволяет связать этапы развития управленческих навыков с выполняемыми на каждом этапе функциями управления. Исходя из уровня управления, а также возлагаемых функций на каждом этапе, возможно сформировать методику оценки управленческих навыков, а также разработать оценочные критерии эффективности механизма управления. Формируя и трансформируя управленческую систему своими действиями, руководящий работник способен структурировать цели и задачи всей организации. При этом прохождение каждого уровня предполагает не только количественный рост выполняемых функций, но и качественную переоценку компетенций, согласно объему выполняемых работ. Уровни управления напрямую связаны с функциями управления, видоизменяемыми в зависимости от возложенных задач и поставленных целей. Последовательно проходя такие стадии как нацеленность на процесс, интеграцию или результат, управленческий работник поднимается по уровням управления, постепенно перенося акцент приложения своих усилий с процессуальных функций на процессные.

Таким образом, наличие управленческого потенциала, а также объем и распределение управленческих функций в структуре работы управляющего персонала, позволяют говорить о возможности построения модели и механизма оценки вложенного труда. Отправной точкой построения данной модели может стать приведенная выше систематизация управленческого потенциала персонала на основе уровней управления, выполняемых задач и функций. Также необходимо принять в расчет и другие характеристики управленческой деятельности, такие как уровень обучаемости, стрессоустойчивости, нацеленность на результат, которые оказывают опосредованное влияние на оценку управленческого персонала. Именно возможность обучаемости новым навыкам служит основой для оценки управленческого потенциала, видоизменяющегося под воздействием проходимых уровней управления. Уровень и возможности обучаемости раскрывают потенциал управленческого персонала с позиции возможности расширения навыков, обобщения и внедрения полученных знаний в практику, а также повышению компетенций посредством приобретения новых [148].

Оценка управленческих навыков зависит от уровня управления. Чем выше уровень управления, тем более сложные навыки необходимы управленцу для осуществления своих функций. И если на начальном этапе достаточно набора, обеспечивающего эффективность функционирования текущих процессов, то дальнейшее повышение требует переход на новый уровень, предполагающий решать не только текущие тактические задачи, но и

стратегические в отдаленном будущем, а также взаимоувязывать степень приложения усилий в настоящем и получение результатов в будущем. Чем выше уровень управления, тем больше от управляющего персонала требуется сосредоточенности и нацеленности на конечный результат. Поэтому на первый план выдвигается «непроизвольный интеллектуальный контроль», способный обеспечить необходимый уровень концентрации на процессе самообучения, выработанного как потребность на подсознательном уровне.

Приведенный выше опросный лист руководителей, разделенных на пять групп в зависимости от срока исполнения обязанностей управленца, после обработки и анализа полученных результатов, дал следующие результаты (Таблица 13).

Таблица 13 - Результаты опроса для формирования системологической модели оценки управленческого потенциала персонала

	Вопросы / Группы респондентов	1	2	3	4	5
1	На каком уровне формируется структура оценки управленческого потенциала персонала					
	Кадровый уровень	43	7	12	14	6
	Трудовой уровень	10	21	23	12	16
	Функциональный уровень	9	47	12	7	7
	Интеллектуальный уровень	10	11	6	28	27
2	На каком уровне необходимо оценивать факторы управленческого потенциала персонала					
	Мега-уровень	42	10	10	14	6
	Макро-уровень	5	30	30	9	8
	Мезо-уровень	34	12	28	7	1
	Микро-уровень	10	13	8	25	26
3	Какие методы оценки управленческого потенциала персонала относятся к наиболее эффективным					
	Оценка потенциала системы управления	14	10	26	26	6
	Оценка потенциала процесса управления	11	39	11	14	7
	Оценка потенциала механизма управления	9	11	25	12	25
	Оценка потенциала компетенций системы управления	21	21	22	10	8
4	От какого уровня оценки управленческого персонала зависит потенциал					
	Развиваемый потенциал	6	34	8	14	20
	Используемый потенциал	19	9	20	22	12
	Не выявленный потенциал	7	9	13	8	45
5	Какие компоненты управленческого потенциала обладают наибольшим воздействием на управленческий потенциал					
	Уровни оценки управленческого потенциала персонала	23	10	21	23	5
	Методы оценки управленческого потенциала персонала	11	22	23	14	12
Примечание – разработано автором						

Таким образом, исследование управленческого потенциала с позиции систематизации структурных составляющих основано на структурных компонентах трудового потенциала персонала с позиции личностных качеств оцениваемого. В совокупности, в рамках построения системологической модели, оценочные характеристики управленческого персонала основываются на структурно-содержательных характеристиках. В данном случае, управленческий потенциал выступает как составной компонент оценки личностных качеств сотрудника. В настоящее время сформировалось ряд подходов к определению управленческого потенциала с позиции выполняемых целей и задач, функциональных проявлений, а также возможностей персонала к проявлению управленческих функций. В настоящее время в классической науке сложилось четыре основных подхода к понятию управленческий потенциал: процессный, функциональный, инструментальный и ресурсный.

Концепция процессного подхода оценки управленческого персонала разработана в первой половине XX века и активно используется на предприятиях до настоящего времени, показывает хорошие результаты по уровню эффективности организации управленческих процессов. В основу данной концепции положен принцип процесса, как непрерывного действия управляемой системы, опосредующего связи между бизнес-элементами структуры в единое целое. Бизнес-процессы организации компонуются исходя из определения входов и выходов взаимосвязанных элементов структуры управления. Компания рассматривается и оценивается с позиции единства проходящих внутри процессов, нацеленных на получение конкретного результата, а также возможности трансформации процессных линий исходя из потребности внешней и внутренней среды [149].

Функциональный подход основан на контроле и оценке выполнения функциональных характеристик персонала без учета эффективности получения конечного результата. Данный подход позволяет выявить управленческий потенциал через призму выполняемых функций управления. Недостатком этого подхода является концентрация усилий управленческого потенциала на выполнении отдельных функций управления, основанных на взаимодействии структурных единиц. Однако возможность на концентрации функций управления позволяет выявить и оценить потенциал управленческого персонала безотносительно к интеграции и агрегированию ресурсов.

Инструментальный подход рассматривает управленческий потенциал как инструмент, необходимый для выполнения определенных управленческих функций и организации взаимодействия процессных линий. Таким образом, аккумулируя в себе принципы функционального и процессного подходов, позволяет обнаружить характеристики взаимодействия субъекта и объекта управленческой деятельности. Основой инструментального подхода служат такие понятия как возможность предвосхищать события, прогнозировать последствия применяемых методов управления, выявление роли личностных качеств в управленческой иерархии целей, а также формирование стратегических подходов к оценке управляющего воздействия.

Ресурсный подход оценивает управленческий потенциал с позиции объема ресурсов, необходимых для выполнения определенных функций и методов. Возможности руководителя в организации управления рассматриваются как отдельный ресурс, способный, на основе применения лидерского потенциала, сформировать интегральную оценку затраченных усилий. Руководитель выступает как обособленный кластер, обладающий определенным ресурсом в виде управленческих характеристик и навыков. Ресурсный подход способен конкретизировать такие понятия как управленческий потенциал отдельного работника и коллектива в целом. При этом появляется такая характеристика как интегральная, позволяющая оценить совокупность применяемых ресурсов с позиции управленческого потенциала.

Таким образом, представляется возможным систематизировать имеющиеся подходы к оценке управленческого потенциала в виде Рисунка 18.



Рисунок 18 – Систематизация подходов к управленческому потенциалу с позиции организации

Примечание – разработано автором

Управленческий потенциал выступает в таких оценочных критериях, как институциональный потенциал, потенциал группы сотрудников и социально-экономический потенциал управления, основанный на определенных характеристика профессионализма на основе имеющихся компетенций и навыков [150].

Разработка оценочных критериев управленческого потенциала позволяет выявить ресурсный потенциал группы работников, позволяя сформировать

долгосрочный прогноз устойчивости социально-экономической системы организации. Управленческий потенциал в данном случае можно рассматривать с позиции двух аспектов: как имеющийся набор характеристик руководящего состава организации и как резервный потенциал сотрудников, способных в перспективе осуществлять функции управления группой. Таким образом, необходимо различать существующий управленческий потенциал и ресурсный управленческий потенциал. В первом случае оценочные критерии строятся на результатах работы руководителя исходя из тех методов, которыми он руководствуется в своей деятельности, а также имеющейся методики управления персоналом в организации, ставящие определенные ограничения системе управления. Во втором случае оценочные критерии возможно построить исходя из результатов предыдущего опыта работы сотрудника, а также из имеющегося потенциала, проявленного им в нестандартных условиях функционирования организации.

Различные подходы к такому понятию, как управленческий потенциал, приводят к определенной нестыковке методик, существующих в настоящее время на рынке труда.

Современные условия труда управленческих кадров способны преодолеть противоречия в подходах к управленческому потенциалу с позиции организации. На первый план выходят критерии оценки результатов труда, появляется возможность преодолеть формализацию и специализацию в системе управления, а также институциональные границы, определенные должностными обязанностями и инструкциями. Следовательно, систематизация модели управленческого потенциала персонала должна рассматривать персонал не как носителя определенных навыков и набора трудовых характеристик, а как совокупную структуру, способную на трансформационные изменения и нацеленную на получение определенного результата. С этих позиций необходимо разработать ряд принципов, способных стать основой системологической модели оценки управленческого потенциала персонала. К данным принципам можно отнести следующие:

- управленческий потенциал необходимо рассматривать как особый вид потенциала, обладающего общими характеристиками и оценочными критериями;

- интеграция в единое целое таких понятий как возможности, свойства и функции персонала способна предоставить основу для разработки оценочных критериев его эффективности;

- управленческий потенциал необходимо рассматривать как единую структуру, способствующую повышению эффективности управляющего воздействия на персонал;

- управленческий потенциал, выступая в роли системообразующего элемента организации, способен сформировать ресурс, способный оказать существенное воздействие на устойчивость развития всей структуры, способной к самоорганизации и саморазвитию.

Таким образом, разработка оценочных критериев управленческого потенциала позволяет спрогнозировать уровень устойчивости всей социально-экономической системы организации. Разработка методики оценки управленческого потенциала дает возможность оценить данную устойчивость не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе. Управленческий потенциал, в данном случае, рассматривается как один из основных элементов социально-экономической системы организации, основываясь на специфической возможности соединить в одно целое личные качества руководителя и качество выполнения функциональных задач соответственно должностным директивам. Данная парадигма основана на институциональной составляющей организации, ориентированной на выполнение управленческих задач максимально эффективным способом с привлечением минимального количества ресурсов. Возникающие противоречия между функциональной и институциональной составляющей управляющей системы позволяют формализовать формы и методы управленческой работы персонала.

Адаптационные возможности персонала, выражаемые опосредованно через управленческий потенциал, предоставляют возможности для преодоления противоречий, возникающих на границе соприкосновения институциональный и функциональных парадигм [151-157].

Оценивая управленческий потенциал с позиции субъективных факторов руководящей деятельности необходимо учитывать принципы взаимодействия внутри системы. Набор определенных характеристик, включающих разноаспектные критерии оценки, позволяет разработать системологическую модель, включающую в себя весь спектр возможных критериев оценочных показателей. При этом необходимо рассматривать управленческий труд не как совокупность трудовых и профессиональных показателей, способных обеспечить управляющее воздействие на систему, но как совокупность этих параметров, функционирующих внутри системы и оказывающих непосредственное влияние на конечный результат деятельности всей организации. Построение данной системологической модели управленческого потенциала строится на определенных факторах влияния, расслаиваемых согласно подходам к условиям функционирования системы. В качестве основы выделим следующие уровни влияния на управленческий потенциал:

- мега-уровень определяет воздействие таких составляющих как окружающая институциональная структура, нормы и нормативы по условиям труда, формализующие управленческий потенциал;

- макро-уровень формируется методами, методиками и системами, формируемыми критерии оценочных параметров в организации, определяя приоритеты развития;

- мезо-уровень основывается на стратегии развития отдельной организации как единого механизма, включающего в себя требования к расстановке кадров, разработку функциональных обязанностей, положений по стимулированию, а также возможностям карьерного роста;

– микро-уровень формируется на основе действий и взаимодействий внутри организации, позволяющих оценивать отдельные усилия персонала в совокупности с достигнутыми результатами в краткосрочной перспективе, а также о методах воздействия управляющего элемента организации на субъект воздействия;

– нано-уровень является основным, так как в него включаются сущностные характеристика отдельного индивидуума как единицы, выступающей одновременно и как субъект и как объект управления.

Перечисленные уровни позволяют структурировать компоненты управленческого потенциала с позиции оценочных критериев результативного воздействия на систему организации. Рассмотренные выше компоненты позволяют сформировать системологическую модель оценки управленческого потенциала персонала [158]. Представим данную модель в виде Рисунка 19.

Представленная модель систематизирует основные структурные элементы системы оценки управленческого потенциала персонала, позволяя выявить взаимосвязи и закономерности развития данного процесса, а также отражение его результатов на итоговых значениях функционирования организации. В зависимости от уровня управления, факторов оценки, уровней оценки выбирают тот или иной метод оценки управленческого потенциала персонала. Так трудовой уровень в совокупности с факторным макроуровнем предполагает проведение оценки потенциала системы управления на основе используемого потенциала. Не выявленный потенциал возможно оценить посредством оценки потенциала компетенций системы управления, основанного функциональной составляющей мезоуровня.

Для более углубленного понимания целевых точек соприкосновения необходимо кратко остановиться на сущности каждого метода в отдельности. Оценка потенциала системы управления предполагает наличие таких составляющих для проведения расчетов как суммарная стоимость капиталов и ресурсов организации, удельный вес управленческих кадров, уровень образования элементов управления, а также текучесть и уровень автоматизации управления.

Расчетные показатели оценки потенциала компетенций системы управления включают в себя возможность обучаемости, нацеленность на конечный результат, а также личную вовлеченность руководителя и возможность вовлечь коллектив в трудовой процесс. Методика оценки потенциала механизма управления основывается больше на структурных характеристиках таких возможность и эффективность взаимодействия внешней и внутренней среды организации, а также роль управляющего персонала в данном процессе. Оценка потенциала процесса управления определяется необходимостью осуществления процессов в организации, возможностью их управления, что дает возможность дать анализ полученных результатов с выявлением возможности совершенствования процессов.

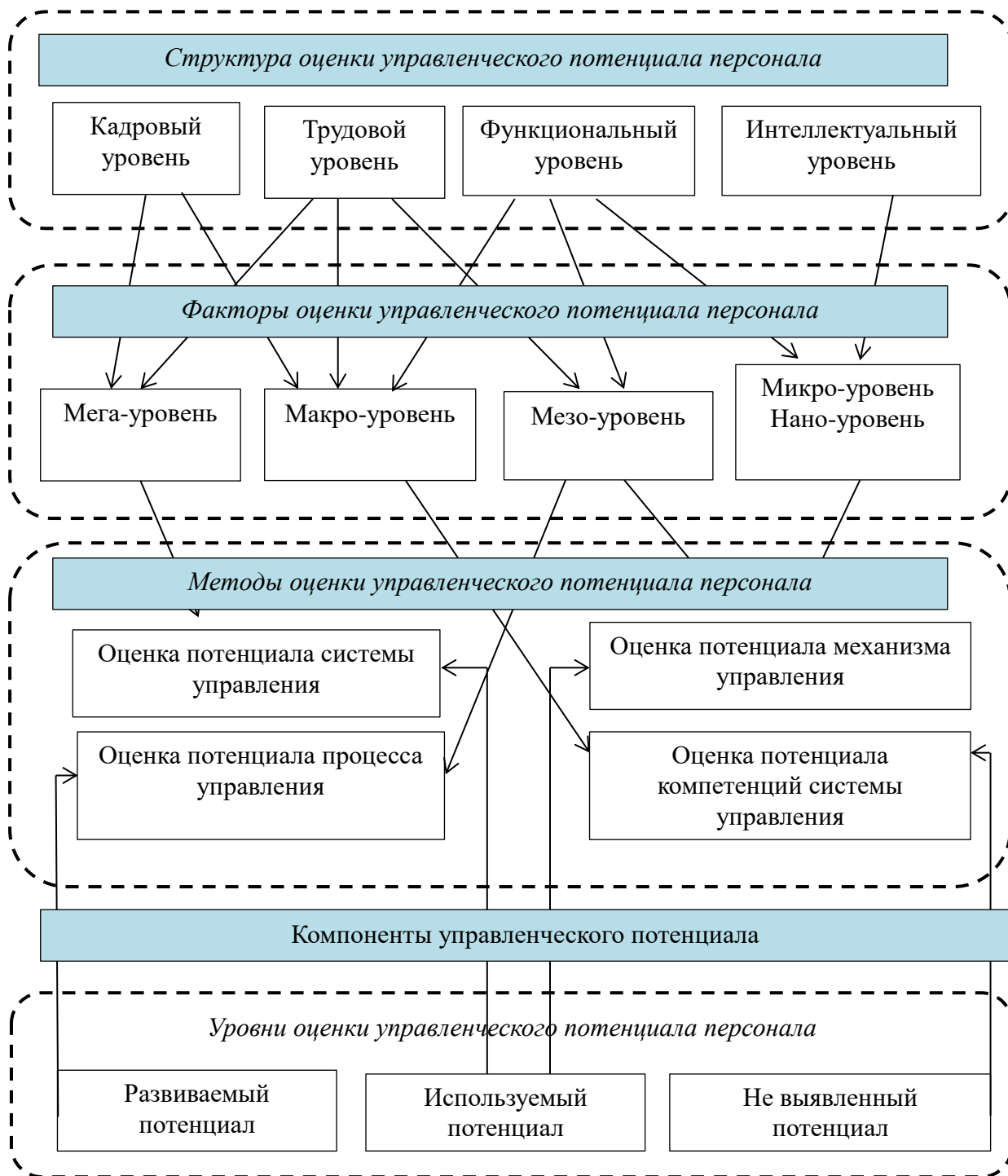


Рисунок 19 - Системологическая модель оценки управленческого потенциала персонала

Примечание – разработано автором

Таким образом, разработанная системологическая модель оценки управленческого потенциала персонала является комплексным механизмом, способным интегрировать имеющиеся ресурсы, структурировать процессы взаимодействия как внутри организации, так и во внешней среде, а также

определить уровень воздействия управленческого потенциала на результирующие показатели функционирования всей системы.

Результаты исследования, представленные в диссертации, разрешили сформировать системологическую модель оценки управленческого потенциала персонала. Данная модель позволила выделить управленческий потенциал в обособленную группу факторов, способных оказать значительное воздействие на эффективность функционирования организации. Систематизация таких составляющих как структура оценки, факторы оценки, уровни оценки, а также методы оценки управленческого потенциала персонала, позволила соединить в структурированную модель основные компоненты, позволив обособить оценочные критерии результативного воздействия на систему организации.

Авторская концепция оценки управленческого потенциала персонала на основе применения системологической модели очень обширна в связи с тем, что инструмент управления прост в администрировании, и оценку эффективности ее применения можно сделать быстро.

Внедрение новой системы оценки управленческого потенциала персонала окажет влияние на эффективность организации следующими способами:

1. Улучшение обратной связи: Новая система оценки может помочь улучшить коммуникацию между руководством и сотрудниками, что в свою очередь может привести к более эффективной работе.

2. Повышение мотивации сотрудников: Более справедливая и прозрачная система оценки может стимулировать сотрудников работать более продуктивно и стремиться к достижению более высоких результатов.

3. Развитие профессиональных навыков: Новая система оценки может помочь выявить области, в которых сотрудники нуждаются в дополнительном обучении или поддержке, что в свою очередь может способствовать их профессиональному росту.

4. Сокращение текучести кадров: Более справедливая и объективная система оценки может помочь удержать талантливых сотрудников в организации, что в свою очередь может повысить ее эффективность и производительность.

В целом, новая система оценки управленческого потенциала персонала будет иметь положительное влияние на эффективность организации, за счет улучшения коммуникации, мотивации сотрудников, развития их профессиональных навыков и снижения текучести кадров.

Оценка управленческого потенциала персонала приобретает все большее значение в последние годы из-за увеличения численности населения, урбанизации и ускоренной деятельности в области развития [152]. Эта деятельность привела к конфликту между физическим и умственным потенциалом человеческих ресурсов. Систематизация модели и понимание различных аспектов управления персоналом должны вести к эффективному использованию трудовых ресурсов, решению экономических проблем и совершенствованию систем управления. Системологическая модель оценки управленческого потенциала персонала задумана как целостный инструмент

управления, работающий через секторальные, дисциплинарные и институциональные границы. Любая модель, направленная на комплексное управление персоналом, направлена на решение и преодоление проблем создания и закрепления нового институционального, технического и административного управленческого потенциала. Развитие управленческого потенциала в области интегрированного управления и планирования недавно началось на уровне крупных предприятий региона. Специалисты определяют развитие управленческого потенциала как «процесс, посредством которого отдельные лица, организации и общества получают, укрепляют и поддерживают возможности для постановки и достижения своих собственных целей в области человеческого развития с течением времени. Оценка потенциала дает всестороннее представление о возможностях, имеющих решающее значение для достижения целей развития. Анализ потребности оценке управленческого потенциала предлагает желаемые будущие возможности в сравнении с текущими возможностями и предлагает систематический способ сбора критически важных знаний и информации о таком активе как персонал компании. Оценка управленческого потенциала персонала была проведена путем изучения опубликованной литературы с помощью интеллектуального анализа данных из баз данных.

После анализа методов оценки и управления управленческим потенциалом сотрудников на десяти ведущих компаниях в регионе, были определены уровни разработки модели управления. Данные уровни позволяют структурировать компоненты управленческого потенциала с позиции оценочных критериев результативного воздействия на систему организации. Рассмотренные выше компоненты позволяют сформировать системологическую модель оценки управленческого потенциала персонала, способную оказать существенное воздействие на эффективность управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании теоретических и аналитических выкладок по диссертационной работе представляется возможным сделать следующие выводы:

1. Современная научная мысль имеет собственную парадигму, основанную на комплексе показателей, отражающих различные аспекты развития управленческого персонала. Эти показатели включают в себя профессиональное обучение, эффективное управление карьерой, формирование кадрового резерва и развитие профессиональных качеств, оказывающих значительное влияние на успешность профессиональной деятельности. Последние должны быть отправной точкой для самоидентификации личности как будущего руководителя, а также базисом диагностики качеств, которые необходимо развивать или, наоборот, искоренять. Развитие навыков, способностей к управленческой деятельности должно быть осмысленным, спланированным и проходить под контролем опытных управленцев.

2. Выполненное исследование показало, что на сегодняшний день существует значительное количество подходов и методов анализа и оценки эффективности деятельности управленческого персонала. Различия в подходах, количественном и качественном наполнении групп показателей и методиках их определения вызывает необходимость дальнейшей основательной систематизации показателей, которые позволят оценить всесторонне эффективность и результативность деятельности управленческого персонала. Учитывая сложность измерения конкретных качественных показателей деятельности управленческого персонала, а также необходимость объективного ее оценки, особого внимания заслуживает изучение квалиметрического метода оценки деятельности управленцев.

3. Мировой опыт организации и проведения оценки управленческого персонала имеет значительную ценность с позиции развития систем оценки и выбора руководителей на современных предприятиях. Освоение на практике передовых методик, основой которых выступает международный опыт, поможет сформировать в казахстанских компаниях эффективные системы оценки и отбора руководителей, целью которых должно стать построение успешной системы управления организацией и достижения поставленных целей. Применение мирового опыта в организации и проведении оценки управленческого персонала позволит казахстанским предприятиям повысить свою конкурентоспособность, улучшив процедуры отбора руководителей, а также окажет существенное воздействие на выявление лидерских качеств у персонала. В совокупности это поможет сформировать компетентный и результативный состав руководителей, способных успешно преодолевать кризисные явления в современном бизнесе, достигая при этом поставленных целей.

4. Казахстан обладает значительным преимуществом по развитию легкой промышленности. В целом, развитие легкой промышленности является одним из

приоритетных направлений для Казахстана. Более дешевая рабочая сила, доступ к энергоресурсам, благоприятное географическое положение страны и инновационные подходы к развитию делают Казахстан привлекательной платформой для инвестиций и развития в этом секторе. Помимо собственно сырьевой базы на юге страны, страна находится недалеко от регионов, производящих высококачественное сырье (Узбекистан, Таджикистан). Страна имеет все необходимые основы для успешного развития легкой промышленности и реализации своего потенциала.

5. Процедура и механизмы, применяемые для оценки управленческого персонала, разнятся в зависимости от многих входных параметров. При этом, чем сложнее алгоритм производственного процесса, тем больше этапов включает процедура оценки. С целью упрощения и систематизации данного процесса оценки предложено провести декомпозицию декомпозиции оценки управленческого персонала до уровня количественных критериев, порядка и системы оценки результативности его деятельности. Данная декомпозиция позволит оценить вклад каждого управленца в повышение экономической эффективности предприятий легкой промышленности.

6. Результаты анализа современного состояния системы оценки управленческого персонала на предприятиях легкой промышленности Туркестанской области показали, что наблюдаются как положительные, так и отрицательные аспекты по данному направлению. К положительному моменту можно отнести имеющееся высокое профессиональное мастерство руководителей и их способности по эффективному управлению сотрудниками с целью принятия сложных решений в динамично изменяющихся условиях. При этом наблюдаются и отрицательные моменты. Так, некоторые управленцы проявили нехватку инновационного мышления и отсутствие гибкости в принятии изменений, а также неспособность адаптироваться к новым условиям. В совокупности это негативно отражается на процессе развития предприятия. Существуют определенные инструменты, применение которых на практике поможет исправить ситуацию. К ним можно отнести: проведение унифицированных тренингов и семинаров для руководителей, направленных на развитие их лидерских и инновационных способностей, установить систему стимулирования для поддержания инновационных идей в руководстве. Внедрение данных механизмов оценки позволит повысить эффективность руководящего звена легкой промышленности предприятий Туркестанской области.

7. Система оценки управленческого персонала является комплексным и сложным процессом, требующим активного участия всех сторон с одновременной проработкой целей и задач организации. Трансформации в системе оценки управленческого персонала призваны обеспечить эффективное управление и развитие руководящего звена, что неизбежно повлечет за собой повышение конкурентоспособности и устойчивости организации на рынке. Перспективными направлениями дальнейшего развития системы оценки управленческого персонала предприятий являются: переход на комплексный

подход при проведении оценки, внедрение персонализированных оценок на основе обратной связи, внедрение аналитики данных, оценка уровня перспективности руководителей. Данные нововведения позволят повысить эффективность работы управленческого звена организации, развивая лидерский потенциал с позиции успешности развития организации как системы.

8. Анализ методов оценки управленческого потенциала сотрудников на десяти ведущих компаниях в регионе позволил определить уровни разработки модели управления. Данная процедура позволила структурировать компоненты управленческого потенциала опираясь на внедрение оценочных критериев результативного воздействия на механизм функционирования организации. Рассмотренные выше компоненты позволяют сформировать системологическую модель оценки управленческого потенциала персонала, способную оказать существенное воздействие на эффективность управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А.А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2008. – 192 с.
- 2 Юнусов М.Б., Есиркепова А.М. Методология оценки управленческого персонала // Вестник Карагандинского университета (серия экономика). – Караганды, 2019. – №3. – С. 232-239.
- 3 Дьяченко Е.А., Гапоненко Т.В. Комплексная оценка эффективности управленческого труда // Advanced Engineering Research. – 2009. – Т. 9. – №. 01. – С. 131-136.
- 4 Трегулова Н.Г., Гугуев К.А. Оценка эффективности труда управленческого персонала: многокритериальный метод оценки // Вопросы экономики и управления. – 2018. – №. 3. – С. 15-18.
- 5 Klingner D.E., Llorens J.J., Nalbandian J. Public personnel management. – Routledge, 2015. – 384 p.
- 6 Werther Jr W.B., Davis K. Personnel management and human resources. – 1985. – 632 p.
- 7 Guest D.E. Personnel management: the end of orthodoxy? // British journal of industrial relations. – 1991. – Т. 29. – №. 2. – С. 149-175.
- 8 Aswathappa K. Human resource and personnel management. – Tata McGraw-Hill Education, 2005. – 686 p.
- 9 Seyfarth J.T. Personnel management for effective schools. – Allyn & Bacon Publishing, 160 Gould Street, Needham Heights, MA 02194-2310., 2004. – 318 p.
- 10 Attwood M. Personnel management. – Macmillan International Higher Education, 1996. – 269 p.
- 11 Eilbirt H. The development of personnel management in the United States // Business History Review. – 1959. – Т. 33. – №. 3. – С. 345-364.
- 12 Lundy O. From personnel management to strategic human resource management // International Journal of Human Resource Management. – 1994. – Т. 5. – №. 3. – С. 687-720.
- 13 Chan H. S. Cadre personnel management in China: the nomenclatura system, 1990–1998 // The China Quarterly. – 2004. – Т. 179. – С. 703-734.
- 14 Bach S. (ed.). Managing human resources: personnel management in transition. – John Wiley & Sons, 2009. – 497 p.
- 15 Riccucci N. M., Naff K. C., Hamidullah M. F. Personnel management in government: Politics and process. – Routledge, 2019. – 560 p.
- 16 Kellough J.E., Selden S.C. The reinvention of public personnel administration: An analysis of the diffusion of personnel management reforms in the states // Public administration review. – 2003. – Т. 63. – №. 2. – С. 165-176.
- 17 Scott W.D., Clothier R.C. Personnel management: Principles, practices, and point of view. – AW Shaw Company, 1923. – 589 p.
- 18 Urinov B. Factors and conditions influencing to efficiency of personnel management // Архив научных исследований. – 2020. – Т. 35.

- 19 Brodsgaard K.E. Cadre and Personnel Management in the CPC // China: An International Journal. – 2012. – Т. 10. – №. 2. – С. 69-83.
- 20 Monks K. Models of personnel management: a means of understanding the diversity of personnel practices? // Human Resource Management Journal. – 1992. – Т. 3. – №. 2. – С. 29-41.
- 21 Беляцкий Н.П. Управление персоналом. – Минск: Современная школа, 2008. – 448 с.
- 22 Байков Е.А. и др. Управление персоналом. – С-Пб.: Общество с ограниченной ответственностью "Андреевский издательский дом", 2014. – 228 с.
- 23 Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 469 с.
- 24 Зайцев Г.Г., Кантор В.Е. Управление персоналом. – С-Пб.: Балтийский институт экологии, политики и права, 2008. – 248 с.
- 25 Шлендер П.Э., Лукашевич В.В., Мостова В.Д., Артемьев А.Н., Соскин Я.Г. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 319 с.
- 26 Дементьева А.Г., Соколова М.И. Управление персоналом. – М.: ООО "Издательство МАГИСТР", 2008. – 287 с.
- 27 Сербиновский Б.Ю., Бухалков М.И., Крутько В.Н., Кузьмина Н.М., Лазовский В.Ф., Гарькуша В.Н., Столяренко Л.Д. Управление персоналом. – М.: Издательство Приор, 1999. – 432 с.
- 28 Shpak N. et al. Intelligent Systems for Assessment and Development of Personnel: Mentoring Study // COLINS. – 2022. – С. 1488-1498.
- 29 Руденко А.М., Котлярова В.В., Самыгин С.И., Абрамов М.А., Гришай В.Н., Скворцов Д.В., Тищенко А.В. Управление персоналом. – Ростов н/Д.: Феникс, 2021. – 319 с.
- 30 Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 318 с.
- 31 Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Котроткова Е.А., Красавина Е.В., Леднева С.А., Карпенко Е.З., Тихонова А.А. Управление персоналом. - М.: Издательство Юрайт, 2015. – 434 с.
- 32 Карпов А.Б., Базаров Т.Ю. Взаимосвязь компетенций руководителя и вовлеченности сотрудников // Социальная психология и общество. – 2024. – Т. 15. – №. 1. – С. 112-126.
- 33 Басария Т.В. Методы оценки управленческого персонала в современной компании // Материалы междун. науч. конф.«Ломоносов-2003»: сб. статей аспирантов. Ч. II. М: МАКС-Пресс. – 2003. – С. 179-188.
- 34 Бреддик У. Менеджмент в организации НФПК.- М.: ИНФРА, 1997. –343 с.
- 35 Асалиев А.М., Мирзабалаев Ф.И., Алиева П.Р. Развитие трудового потенциала М.: Инфра-М, 2016. - 281 с.
- 36 Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций. - М.: Юрид. лит., 1997. - 400 с.
- 37 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 1996. - 416 с.

38 Атамуратов М.У. К вопросу формирования новой системы управленческих кадров в Узбекистане // Наука и мир. – 2017. – Т. 2. – №. 12. – С. 84-86.

39 Микеладзе А.М. Управленческие реформы на постсоветском пространстве: опыт Грузии // Этносоциум и межнациональная культура. – 2015. – №. 5. – С. 107-112.

40 Кулакова Ю. Н. Формирование и реализация стратегии операционной деятельности промышленного предприятия: теория и методология: дисс.... доктора экономических наук: 08.00. 05/Кулакова Юлия Николаевна // Челябинск. – 2020.

41 Туркебаев Э.А., Лепесбаев А. М. Особенности нормирования труда управленческого персонала на современном этапе // Вестник Казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева. – 2008. – №. 6. – С. 217-221.

42 Юнусов М.Б., Есиркепова А.М., Мергенбаева А.Т., Кальменова М.Т. Методология формирования системы оценки управленческого персонала текстильной промышленности // Известия высших учебных заведений, серия Технология текстильной промышленности, 2019. – № 1. – С. 149-157.

43 Тусупова Д.М. Совершенствование стилей государственного управления в республике Казахстан // Актуальные проблемы развития туризма и индустрии гостеприимства. – 2018. – С. 196-198.

44 Курмантаева А.О. Применении показателей эффективности в управлении человеческими ресурсами // Вопросы устойчивого развития общества. – 2021. – №. 3. – С. 22-26.

45 Смагулов А. М. Воздействие кадровых рисков на стратегию управления персоналом железнодорожного транспорта Казахстана // Экономика и эффективность организации производства. – 2009. – №. 10. – С. 40-42.

46 Джапарбаев Б.П., Нурмаганбетова М.С. Особенности оценки персонала в системе управления персоналом // Вестник Омского регионального института. – 2014. – №. 1. – С. 34-37.

47 Кузекова А.А., Немец Ю., Кульдурова Б.З. Анализ некоторых показателей методики оценки эффективности управления персоналом в государственной службе Республики Казахстан // Евразийское Научное Объединение. – 2015. – Т. 2. – №. 11. – С. 91-94.

48 Кусаинова А., Ауеш А. Роль службы управления персоналом и ее значение по достижению эффективности государственной службы Республики Казахстан // Казахстан-Спектр. – 2021. – Т. 100. – №. 4.

49 Бегалиева Г. Основные проблемы управления персоналом в инновационной организации в Республике Казахстан // Innovation Management and Technology in the Era of Globalization. – 2016. – С. 234-241.

50 Искакова М.К. Стратегическое управление персоналом в Казахстане // Экономические, экологические и социокультурные перспективы развития России, стран СНГ и ближнего зарубежья. – 2014. – С. 168-172.

51 Карабасов Р.А. Особенности управления персоналом в нефтегазовой

отрасли Республики Казахстан // Исследования человеческого капитала как стратегического ресурса социально-экономического развития: теория, методы, практика.- Екатеринбург, 2014. – 2014. – С. 251-256.

52 Бейсембаева Г.М. Современные проблемы HR-менеджмента и формирования эффективных организационных структур управления персоналом в Республике Казахстан // Наука сегодня: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, г. Вологда, 24 октября 2014 г.: в 4 частях. Часть 2.–Вологда: ООО «Издательский дом Вологжанин», 2014. – 104 с. – 2014. – С. 49.

53 Князова Г.Ж. Управление человеческими ресурсами в системе государственной службы Республики Казахстан // Проблемы науки. – 2018. – №2 (26). – С. 31-33.

54 Камысбаев М.К., Омарбакиев Л.А., Ералина Э.М. Особенности принципов управления персоналом в развитых странах и возможности применения в Казахстане // Вестник университета «Туран». – 2020. – №. 4. – С. 96-101.

55 Лесбаева Г.Т., Есенгельдина А.С. Управление персоналом государственной службы в Республике Казахстан // Россия и Европа: связь культуры и экономики. – 2015. – С. 434-437.

56 Мусина А.Ж. Новые тенденции в управлении персоналом предприятий потребительского рынка Республики Казахстан // Промышленная и торговая политика: приоритеты, ресурсы, риски. – 2014. – С. 203-209.

57 Досымбаева А.Н., Жумина Г.Е., Нурмаганбетова М.С. Проблемы управления персоналом в казахстанских бизнес-организациях // Вестник. – 2014. – С. 43.

58 Балтабек Д.Ж. Влияние эффективности управления персоналом на конкурентоспособность фирмы // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №. 10-1 (52).

59 Каппасов И.Ж. потенциал исследовательских инструментов управления персоналом в условиях развития информационно-коммуникационных технологий (на примере Республики Казахстан) // Open Innovation. – 2018. – С. 100-105.

60 Молдажанов Т. Современные технологии управления персоналом малого бизнеса // Наука, образование и культура. – 2016. – №. 5 (8). – С. 29-32.

61 Кибанов А. Я. Управление персоналом. – М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.

62 Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом. – М.:Компания КноРус 2016. – 216 с.

63 Richard L.Daft. Understanding Management/ Richard L.Daft, Dotothy Marcic/Mason, Ohio: Thomson Learning, 2004. – 350 pp.

64 Jonson, G. Managing strategic change strategy, culture and action// Long Range Planning, 1992. – Vol. 25. – No.1. – Pp. 28-36.

65 Hendry C. The practice of strategic human resource management/ C. Hendry, A. Pettigrew/ Personnel Review. 1986. – Vol. 15.-№ 5. – Pp. 3-8.

66 Clark C. The Conditions of Economic Progress / C. Clark.-Macmillan,

London: 1st edition, 1940; 2nd edition, 1951; 3rd edition, 1957.

67 Devanna M. A. A framework for a strategic human resource management /M. A. Devanna, C. J. Fombrun, N. M. Tichy/ Strategic Human Resource management.- N. Y.: John Wiley, 1984. – 499 pp.

68 Литягин А. Реальное целевое управление. Практика реального внедрения и использования GOAL-технологии. – Litres, 2022.

69 Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2014. – №. 1. – С. 87-102.

70 Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала (2-е издание): учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология»/ Анцупов А.Я., Ковалев В.В.- Электрон. текстовые данные.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 391 с.

71 Кифа Л.Л., Андреева Е.В. Разработка системы развития руководителей. Стратегическое планирование развития городов и регионов. IV МНПК: сб.науч.тр. в 2 частях. отв. редактор: Ю.А. Анисимова. 2014. - С. 3-10.

72 Попов Г.Х., Красильников В.Н. Думать о будущем, работать на будущее // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2015. – Т. 195. – №. 6. – С. 29-56.

73 Riccucci N.M. (ed.). Public personnel management: Current concerns, future challenges. – Routledge, 2017.

74 Быковыкин В. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). - М.: ОАО "Издательство "Экономика", 2007. – 368 с.

75 Егоршин А.П. Управление персоналом. – ОЛМА Медиа Групп, 1997. – 98 с.

76 Бухалков М.И. Развитие трудового потенциала: Высшее образование. Магистратура. – М.: Инфра-М, 2016. - 195 с.

77 Махмудова И.Н. Комплексный подход к формированию оценки персонала / И.Н. Махмудова. – Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2010. – 390 с.

78 Lan R. Research on Intelligent Personnel Compensation and Performance Based on Database and KPI Index System Management Platform // 2022 International Conference on mathematical statistics and economic analysis (MSEA 2022). – Atlantis Press, 2022. – С. 226-233.

79 Ivanova T.V., Ivanova A.A. Formation of an effective system for managing the reproduction of personnel potential in agriculture in the region // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – IOP Publishing, 2020. – Т. 613. – №. 1. – С. 012049.

80 Innola N. et al. Simulation of Comprehensive Assessments of Personnel Innovation Development Management System // International Conference on Business and Technology. – Cham : Springer International Publishing, 2021. – С. 95-108.

81 Alzoubi H.M. et al. Creation of indicator system for quality estimation of

safety management of personnel and it's psychological impact on industrial enterprises // Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities. – 2022. – Т. 5. – №. 2s. – С. 143-151.

82 Nasilloevich U. B. Corporate approach of personnel management: theory and analysis // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. – 2016. – №. 5-6. – С. 45-47.

83 Ужакина Ю. Управленческий потенциал: как его измерить и изменить // Консультант, 2012. – №19. – С. 31–47

84 Шмидт В. Проблемы и технологии оценки персонала: учебно-методическое пособие. – СПб.: Речь, 2008. – 160 с.

85 Dzwigol H. et al. Manager competency assessment model in the conditions of industry 4.0 // Entrepreneurship and Sustainability Issues. – 2020. – Т. 7. – №. 4. – С. 2630.

86 Астафьева О.Е., Шарипова Е.А. Особенности устойчивого функционирования объектов экономики с учетом тенденций цифровизации экономических процессов // Современная научная мысль. – 2023. – №. 2. – С. 290-298.

87 Мелькина В.В. О роли аттестации работников в современных условиях // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. – №5-7. – С. 100-103.

88 Lebedev K. A. et al. Methodological approaches to assessing the efficiency of personnel management in companies // J. Advanced Res. L. & Econ. – 2018. – Т. 9. – С. 1331.

89 Akhmetshin E. M. et al. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises // Revista ESPACIOS. – 2018. – Т. 39. – №. 31.

90 Темиркулов А. А. Важность Мотивации В Эффективном Управлении Персоналом Организации // Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance. – 2023. – Т. 4. – №. 1. – С. 117-127.

91 Нечаева П. А., Юсупова Г. Р. Экспертная система управления данными о компетенциях современного менеджера // Вестник университета. – 2023. – №. 1. – С. 36-47.

92 Штода О. С., Дергачева С. Н. Методы оценки кадрового потенциала в системе управления персоналом // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей-XV. – 2023. – С. 473-475.

93 Курбатова С. А. Сравнение многокритериальных алгоритмов в рекрутинговых приложениях: выбор оптимального метода для оценки кандидатов // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. ВГ Шухова, посвященная 170-летию со дня рождения ВГ Шухова. – 2023. – С. 248-253.

94 Вагнер В. А., Лымарева О. А. Управление кадровой безопасностью. Анализ кадровых рисков и предложения и мероприятия по их уменьшению // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №. 1-1 (95). – С. 50-54.

95 Frolova O.Y., Fomina L.V., Shmeleva Z.N. The personnel competence

qualification formation in the agro-industrial complex production systems: managerial aspect // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – IOP Publishing, 2020. – Т. 421. – №. 2. – С. 022029.

96 Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Мумладзе Р.Г., Васильева И.В., Алёшина Т.Н. – М.: Русайнс, 2015.- 151 с.

97 Tyson S. The management of the personnel function // Journal of Management Studies. – 1987. – Т. 24. – №. 5. – С. 523-532.

98 Руденко А. А., Лымарева О.А. Анализ современных подходов к оплате труда и их влияние на эффективность управления персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №. 4-2 (98). – С. 103-105.

99 Melnyk K., Borysova N. Integrated Technology for Personnel Assessment Based on the Competencies Model // ICST. – 2020. – С. 343-357.

100 Меркулова А.Ю., Назаревич С.А. Методика оценки результативности управленческой деятельности по выделенным ключевым показателям // Математические методы и модели в высокотехнологичном производстве. – 2022. – С. 397-401.

101 Hofstede G. Think locally, act globally: Cultural constraints in personnel management // Management and international review. – Gabler Verlag, Wiesbaden, 1998. – С. 7-26.

102 Llorens J. J., Klingner D. E., Nalbandian J. Public personnel management: Contexts and strategies. – Routledge, 2017.

103 Ермаков С.А. и др. Философия бизнеса в культуре предпринимательства // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2013. – №. 6-2. – С. 62-64.

104 Rosenthal M.B. et al. Early experience with pay-for-performance: from concept to practice // Jama. – 2005. – Т. 294. – №. 14. – С. 1788-1793.

105 Войтова В.Н., Замлелая А.Т. Методы и модели управления производительностью труда: анализ мирового опыта // Российское предпринимательство. – 2013. – №. 4 (226). – С. 80-87.

106 Литовская Ю.В., Свиридова Г.С., Полькина Я.Ю. Особенности мотивации труда персонала в США и странах западной Европы // Современный менеджмент: теория и практика. – 2017. – С. 15-21.

107 Шамилева Э.Э., Щурова А.В. Исследование зарубежного опыта организации оплаты труда на предприятиях // Инновационная наука. – 2015. – №. 12-1. – С. 331-334.

108 Зиневич А.В., Железцова Т.В. Особенности японской и американской моделей управления, возможность их использования в бизнесе // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. – 2015. – №. 1. – С. 48-55.

109 Фомин А.В. и др. Особенности культуры труда на японских предприятиях // Уголь. – 2018. – №. 2 (1103).

110 Гайдай Р.Ф., Щербий С.А. Зарубежный опыт и инновационная направленность построения системы организации труда на предприятии //

Проблемы и перспективы инновационного развития экономики. – 2018. – С. 219-228.

111 Миножидинова Н.М. Повышение эффективности управления персоналом предприятия // World of Scientific news in Science. – 2024. – Т. 2. – №. 1. – С. 19-33.

112 Артюхова И.В., Гаврилова Л.О. Методы организационного стимулирования труда персонала // Инновационная наука. – 2015. – №. 7-1. – С. 76-78.

113 Дихтярь А.Б. Кросс-культурные стили управления персоналом организации // Вестник университета. – 2012. – №. 8. – С. 85-88.

114 Cho W., Choi S., Choi H. Human resources analytics for public personnel management: Concepts, cases, and caveats // Administrative Sciences. – 2023. – Т. 13. – №. 2. – С. 41.

115 Сапунова Т.А. Особенности процесса принятия управленческих решений на предприятии // Modern Science. – 2020. – №. 10-1. – С. 90-95.

116 Конурбаева Ж.Т., Жүнісбекова А.Ж. Сравнение японской системы управления персоналом и системы в казахстанских организациях // Рост производительности труда - решающее условие экономического прорыва. – 2020. – С. 161-165.

117 Кожина К.С., Кудрявцева Т.Ю. Анализ современного состояния рынка легкой промышленности в мире и России: проблемы и тенденции // Экономические науки. – 2021. – №. 198. – С. 61-67.

118 Гончаренко Д.В., Картамышева К.В. Легкая промышленность в аспекте устойчивого развития // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – №. 12. – С. 225-228.

119 Даржокова Д.Д., Курмангалиева Д.Б. Легкая промышленность Казахстана: проблема импортозамещения // Наука и образование сегодня. – 2018. – №. 6 (29). – С. 42-43.

120 Yeranchintseva S.E. Легкая промышленность Казахстана: проблема импортозамещения. Қазақстанның жеңіл өнеркәсібі: импортты алмастырудың мәселелері // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2014. – Т. 101. – №. 1. – С. 146-152.

121 Фролова М.О., Дуламбаева Р.Т. Проблемы развития легкой промышленности в Казахстане // Современный научный вестник. – 2016. – Т. 12. – №. 2. – С. 40-41.

122 Марденова Л.М. Анализ современного состояния легкой промышленности Республики Казахстан // Евразийское Научное Объединение. – 2019. – №. 11-4. – С. 299-302.

123 Зейнулина С.М. Легкая промышленность Казахстана: проблема импортозамещения // Проблемы и перспективы развития лёгкой промышленности и сферы услуг. – 2015. – С. 1-1.

124 Аташева Д.О. и др. Состояние и пути развития легкой промышленности в Казахстане // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2020. – №. 2. – С. 36-41.

125 Промышленность Республики Казахстан / Статистический сборник / Нур-Султан, 2023 – 201 с.

126 Сейдахметов М.К. и др. Анализ современного состояния легкой промышленности Казахстана и перспективы его развития // Технология текстильной промышленности. – 2013. – №. 6. – С. 26-29.

127 Каленова С. А. О Необходимости диверсификации казахстанской легкой промышленности в условиях нестабильной внешнеэкономической ситуации // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2023. – №. 18-1. – С. 629-631.

128 Алпысбаева Н.А., Уразалиева А.Е. Развитие и продвижение экспорта обработанной продукции: меры государственной поддержки Республики Казахстан // Евразийское Научное Объединение. – 2020. – №. 1-3. – С. 162-164.

129 Мырзахмет-Сарыкулова Л.Т., Аташева Д.О., Дуйсембаева А.Т., Бекбаулина С.Х. Тенденции развития и регулирования легкой промышленности в Казахстане // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2020. – №. 2. – С. 22-26.

130 Тажиева З.Д., Парменова Г.Е., Жунисова А.Т. Современное состояние и тенденции развития легкой промышленности Республики Казахстан // The Way of Science. – 2014. – С. 49.

131 Gupta S.K. et al. Data Mining Processes and Decision-Making Models in the Personnel Management System // Designing Workforce Management Systems for Industry 4.0. – CRC Press, 2023. – С. 85-104.

132 Усманова З.М. К актуальным вопросам использования технологии кайдзен в совершенствовании механизма управления персоналом на предприятиях лёгкой промышленности // Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali. – 2022. – Т. 2. – №. 1. – С. 108-116.

133 Ефимов А.В. Современные проблемы управления персоналом на предприятиях легкой промышленности // Коммерция и сервис: проблемы и перспективы развития. – 2021. – С. 112-117.

134 Бевз Б.А., Севастьянова О.В. Направления совершенствования организационной культуры на предприятиях лёгкой промышленности // Теоретические и практические аспекты развития научной мысли в современном мире. – 2017. – С. 37-39.

135 Абдуллин Б.Ж., Жадыгерова А.Т., Нурмаганбетова М.С. Стратегия управления персоналом как одна из функций менеджмента организации // Вестник Омского регионального института. – 2014. – №. 1. – С. 23.

136 Ostaev G.Y. et al. Foresight research in management accounting: scenario forecasting and a comprehensive system of expert assessment methods in agricultural holdings // Amazonia Investiga. – 2020. – Т. 9. – №. 29. – С. 188-203.

137 Есембекова А.Н. Управление человеческими ресурсами // Вестник науки. – 2019. – Т. 2. – №. 6. – С. 304-307.

138 Юнусов М.Б., Есиркепова А.М. Потенциал управленческого персонала: сущность и ключевые факторы развития // Труды Международной научно-практической конференции «Наука на пороге новых вызовов», г.Шымкент,

апрель, 2019, Том 1. – С. 254-258

139 Бакирбекова А. М., Кулиманова К. А. Применение передового зарубежного опыта управления человеческими ресурсами в международных компаниях Казахстана // Вестник Карагандинского университета. Серия: Экономика. – 2018. – Т. 89. – №. 1. – С. 217-224.

140 Тасбулатова Б. К. Модели управления человеческими ресурсами в казахстанских компаниях: особенности и векторы развития // Экономика Центральной Азии. – 2019. – Т. 3. – №. 2. – С. 71-88.

141 Юнусов М.Б., Есиркепова А.М. Механизмы мотивации повышения эффективности работы управленческого персонала // Труды Международной научно-практической конференции «Наука на пороге новых вызовов», г.Шымкент, апрель, 2019, Том 1. – С.258-263

142 Шелтаганова В. Н., Куценко Е. И. Методика оценки системы управления персоналом предприятия // Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты. – 2023. – С. 7-10.

143 Муханова Г.К., Сатаев С.А. Теоретические аспекты проектного управления персоналом университетов и климатом в коллективе // Экономика: стратегия и практика. – 2020. – Т. 15. – №. 3. – С. 141-150.

144 Естекова Г.Б., Нарбаев Т. Оценка эффективности персонала в управлении проектами // Проблемы теории и практики современной науки. – 2016. – С. 114-121.

145 Юнусов М.Б., Есиркепова А.М., Тулеметова А.С., Митрошенко Т.С., Сариева Ж.А. Механизмы развития легкой промышленности Республики Казахстан в условиях пандемии // Известия высших учебных заведений, серия Технология текстильной промышленности, 2021. – № 3 (393). – С. 21-25

146 Wolf T. et al. What we know about management accountants' changing identities and roles—a systematic literature review // Journal of Accounting & Organizational Change. – 2020. – Т. 16. – №. 3. – С. 311-347.

147 Касенова А.Ж., Беристемова А. М. Разработка стратегии управления персоналом в организации // Каржы-Финансы. – 2020. – №. 4. – С. 42-50.

148 Yunussov M.B., Yessirkepova A.M., Aliyeva Zh. Integrity in the assessment of management personnel of the organization // Доклады Национальной академии наук Республики Казахстан». - 2020. - №4. - С. 214-219, ISSN 2518-1483 (Online), ISSN 2224-5227 (Print)

149 Ажимуратова А.С. и др. Формирование внутренних стандартов предприятия системы управления персоналом с учетом требований международного стандарта Investors in people // Вестник Казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева. – 2017. – №. 3. – С. 132-139.

150 Юнусов М.Б., Есиркепова А.М., Маширова Т.Н., Рысбаева С.Ж., Сариева Ж.А. Особенности формирования модели управления персоналом на предприятиях текстильной отрасли // Известия высших учебных заведений, серия Технология текстильной промышленности, 2020. – № 3. – С.36-44

151 Муханова Г.К. Сравнительный анализ политики управления человеческими ресурсами в европейских странах и в Казахстане // Вестник

КазЭУ. – 2014. – №. 5. – С. 53-66.

152 Coleman G. Personnel Management in // The Well-Being of Farm Animals: Challenges and Solutions. – 2008. – С. 167.

153 Сулима С.В., Медетова А.Г. Роль и значение системы управления персоналом в системе управления организацией // Евразийское научное объединение. – 2018. – Т. 3. – №. 3. – С. 184.

154 Nave Jr H.J. Construction personnel management // Journal of the Construction Division. – 1968. – Т. 94. – №. 1. – С. 95-105.

155 Tytykalo V. et al. Assessment of Adaptive Management of Economic Security of Enterprises in the Context of Globalization Challenges and Sustainable Development //International Journal of Sustainable Development & Planning. – 2023. – Т. 18. – №. 4.

156 Sales A., Mansur J., Roth S. Fit for functional differentiation: new directions for personnel management and organizational change bridging the fit theory and social systems theory //Journal of Organizational Change Management. – 2023. – Т. 36. – №. 2. – С. 273-289.

157 da Rosa C. S. Systematisation of experience: theory and practice //International Journal of Action Research. – 2019. – Т. 15. – №. 2. – С. 171-174.

158 Yunussov M.B., Yessirkepova A.M., Baineyeva P.T., Aliyeva Zh.T., Polezhayeva I. S. Assessing the Managerial Capabilities of Staff: A Systematic Model // Space and Culture, India 2024, 11:4

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Акт внедрения результатов диссертационного исследования

«БАЛ ТЕКСТИЛЬ»
ЖАУАПКЕРШІЛГІ
ШЕКТЕУЛІ СЕРІКТЕСТІГІ



ТОВАРИЩЕСТВО
СОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«БАЛ ТЕКСТИЛЬ»

ИНДЕКС 160026, Шымкент қаласы Еңбекші ауданы, №264
құрылым 165 құрылыс, Тел.92-14-44, 92-14-45, РНН
581100222111, БСН 111240013497, info@baltekstil.kz

ИНДЕКС 160026, город Шымкент, Еңбекшинский район,
квартал №264строение 165,Тел.92-14-44, 92-14-45,РНН
581100222111, БИН 111240013497, info@baltekstil.kz

АКТ ВНЕДРЕНИЯ результатов диссертационного исследования Юнусова Мадияра Бахтияровича

ТОО «Бал-Текстиль» сообщает, что теоретические разработки и практические рекомендации докторанта Южно-Казахстанского университета имени М.Ауэзова по теме «Совершенствование системы оценки управленческого персонала: методология и практика», представленной на соискание степени доктора философии (PhD) по специальности 6D050600 – «Экономика» всесторонне изучены.

Настоящим актом ТОО «Бал-Текстиль» подтверждает актуальность и практическую значимость полученных результатов исследования.

Докторантом Юнусовым М.Б. доведены до уровня конкретных практических предложений и рекомендаций модель оценки деятельности управленческого персонала, которые можно использовать в процессе кадрового менеджмента предприятия, в особенности предприятия текстильной промышленности, а, следовательно, это позволит объективно оценить результативность деятельности управленческого персонала всех подразделений, осуществлять кадровое обеспечение предприятия и формировать кадровую политику.

Учитывая актуальность исследований, выработанные по их итогам рекомендации будут учтены и применяться для совершенствования оценки деятельности управленческого персонала как высшего, так и среднего звена.

Директор
ТОО «Бал-Текстиль»:



Исхахов Т.