сотрудник, в зависимости от загруженности, проходит тестирование. После завершения тестирования сотрудник сразу видит свой результат.

Информационная система существенно сокращает время на отбор сотрудников по выбранным критериям, а также исключает человеческий фактор. Сотруднику отдела по работе с персоналом необходимо лишь поставить «галочки» и система выгрузит весь список идеально подходящих кандидатов.

Такие информационные системы и модели отбора могут быть использованы не только при формировании проектной группы, но также для направления сотрудников на дополнительное обучение, назначение премии, кадровых перестановок.

1. Колбачев Е.Б. Управление персоналом: учебное пособие. – Феникс, 2014. – 381 с.
2. Руденко А.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – Феникс, 2015. – 350 с.
3. Филимонова Н.А. Информационные технологии управления персоналом. Учебно-методический комплекс. – НГУЭУ, 2009. – 147 с.

Гудилова Ю.А.

Оценка персонала на производственном предприятии

Самарский национальный исследовательский университет имени академика

С.П. Королева

(Россия, Самара)

doi: 10.18411/lj-07-2020-96

ids: ljjournal-07-2020-96

Abstract

The article considers the role of personnel assessment as a personnel management tool. A methodology has been developed for assessing a large number of employees. The analysis of the assessment of senior managers of a manufacturing enterprise conducted.

Keywords: staff assessment, questionnaire, assessment.

Аннотация

В статье рассмотрена роль оценки персонала, как инструмент управления кадрами. Разработана методика проведение оценки большого числа сотрудников. Проведен анализ проведения оценки руководителей высшего звена производственного предприятия.

Ключевые слова: оценка персонала, анкетирование, ассесмент.

Сегодня отличительной чертой эффективного управления производством является признание растущей роли человеческого фактора и развитие новых форм и методов управления персоналом, в первую очередь на уровне крупных корпораций и предприятий.

Наиболее успешные корпорации имеют общие характерные черты: обеспечивают гарантированную занятость, использование современных технологий управления персоналом, перспективные системы статусного продвижения, внутреннее развитие персонала вместо глобальных кампаний найма.

Основной потенциал предприятия заключается в кадрах. Какие бы инновационные идеи, новейшие технологии ни существовали, без качественно подготовленного персонала с высокой профессиональной активностью добиться успеха весьма сложно. Именно люди делают работу, выдвигают идеи и, в конечном счете, обуславливают существование и развитие предприятия. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри организации.

На данный момент на многих российских крупных производственных предприятиях не были поставлены и решены задачи эффективного управления персоналом. Необходима разработка принципиально новых подходов и моделей взаимоотношений.

Сложность стоящих задач в сфере управления персоналом на производственных предприятиях, их специфика, а также масштабы, привели к нетривиальной постановке задачи управления персоналом в организациях.

Эффективность работы любой организации зависит от компетентности его сотрудников. Чтобы установить эффективность персонала, выявить слабые и сильные стороны, а также выполнить требования по подтверждению квалификации работников, необходимо проводить оценку персонала. С этой целью на выбранном предприятии была разработана система оценки, позволяющая не только оценить навыки, умения и опыт сотрудников, но и составить план мероприятий по улучшению работы с кадрами, повышению квалификации, кадровым перестановкам и созданию кадрового резерва.

Исследование проводится с целью проведения анкетирования сотрудников удовлетворенности трудом выбранного предприятия для принятия управленческих решений. А также оценке топ-менеджмента для определения уровня компетенций руководителей.

Объектом исследования стало производственное предприятие относящееся к крупным промышленным предприятиям. В общей сложности оценку анкетированием прошли 1500 специалистов, 20 сотрудников высшего звена прошли оценку через центр оценки «Assessment-centre» («Ассесмент-центр»).

Анкетирование проводится с целью выявления удовлетворенности труда, рабочим местом, отношениями между коллегами и отношениями подчиненных с непосредственными руководителями. Структура составленной анкеты состоит из четырех блоков:

1. Вопросы, направленные на определение уровня знаний сотрудников своих должностных инструкций, задач своего подразделения и организации в целом.
2. Вопросы, направленные на определение уровня межличностных отношений, выявление скрытых конфликтов, определение уровня отношений между сотрудниками и непосредственными руководителями.
3. Вопросы, направленные на получение обратной связи от сотрудников о структуре организации, проводимых мероприятиях по улучшению качества труда и т.д.
4. Общие вопросы об анкетлируемых: пол, возраст, образование.

Все вопросы составлены так, чтобы получить максимально достоверную информацию. Анкеты анонимные, что позволяет получить от сотрудников честные ответы. После анкетирования были проведены интервью, чтобы получить более конкретную информацию по некоторым вопросам. Анкетирование проводилось в трех подразделениях А, Б и В.

Основная проблема подразделения А – высокая текучесть кадров.

Основная проблема подразделения Б – нет системы наставничества и системы мотивации молодых сотрудников.

Основная проблема подразделения В – внутренние конфликты как между сотрудниками, так и между руководителем подразделения и персоналом.

После обработки результатов анкетирования, были сделаны следующие выводы:

- 99% сотрудников понятны их должностные обязанности. Однако только половина ознакомлена с инструкциями и следует ими.
- 57% не удовлетворены своим рабочим местом (качество ремонта, санитарно-бытовые условия, наличие инструментов и тд).

- 91% удовлетворены отношениями с коллегами и 95% не удовлетворены своими отношениями с руководителем.
- 58% говорит о возможности обучения и повышения квалификации.
- средний возраст опрошенных – от 45 и выше, стаж свыше 10 лет, образование – среднее-профессиональное.

Следующим этапом стала оценка руководителей этих подразделений с помощью инструмента «Ассессмент-центр». «Ассессмент-центр» – это один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку различных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. Оценка компетенций сотрудников происходит посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх. Внешне очень похоже на тренинг: участникам предлагаются деловые игры и задания, но их цель – не развитие умения и навыков, а равные для всех возможности проявить свои сильные и слабые стороны. На сегодняшний день ассессмент-центр является самым валидным методом оценки компетенций сотрудников.

Суть метода заключается в том, что испытуемому предлагается выполнить ряд упражнений, модулирующие ключевые моменты деятельности, в которых проявляются имеющиеся у него знания, умения и профессионально важные качества. Степень выраженности этих качеств оценивается подготовленными оценщиками по специально разработанным критериям оценки, полученным в результате анализа работ. На основании оценки делается заключение о степени пригодности человека к данной работе, о необходимости дополнительного обучения или индивидуальных консультаций, о продвижении по службе.

Для проведения оценки была разработана модель компетенций, состоящая из четырех основных компетенций:

1. Управление исполнением
2. Системное мышление
3. Управленческая ответственность
4. Построение отношений и влияние

Каждая компетенция была дополнительно разделена на 3 уровня: низкий, средний и высокий, со шкалой «1», «2», «3», соответственно.

После проведения ассессмент-центра и суммируя результаты анкетирования, были составлены отчеты по каждому руководителю. Ниже приведены результаты оценки руководителей одного из подразделений.

	Кандидат №1	Кандидат №2	Кандидат №3	Кандидат №4	Кандидат №5	Кандидат №6
Системное мышление	2	2	2	3	2	3
Построение отношений и влияние	2	2	2	2	3	2
Управление ответственностью	2	2	2	2	2	3
Управление исполнением	2	3	2	3	2	2

В результате проведенной комплексной оценки со всеми руководителями были составлены индивидуальные планы развития (ИПР) для улучшения показателей. Вышестоящему руководству были предоставлены отчеты по каждому кандидату, для принятия решений о кадровых изменениях.

После проведенных мероприятий был совершен опрос сотрудников, участвующих в анкетировании и оценке, а также вышестоящего руководства о степени

эффективности. Данный метод считается достаточно эффективным у 50% опрошенных и, в дальнейшем, планируется применять в своей работе.

Вышеизложенный метод позволяет быстро и качественно выявить сильные и слабые стороны сотрудников. Полученные результаты могут быть использованы для принятия управленческих решений, премирования, направления на дополнительное обучение и повышение квалификации и т.д.

1. Колбачев Е.Б. Управление персоналом: учебное пособие. – Феникс, 2014. – 381 с.
2. Руденко А.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – Феникс, 2015. – 350 с.

Зверева Е.В., Каларашук О.В.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности строительного предприятия ООО «Афродита»

*Петербургский государственный университет путей сообщения Императора
Александра I
(Россия, Санкт-Петербург)*

doi: 10.18411/lj-07-2020-97

idsp: ljjournal-07-2020-97

Аннотация

Данная статья посвящена разработке инструментария улучшения показателей деятельности строительного предприятия, одним из инструментов которого выступает анализ финансово-хозяйственной деятельности с последующим синтезом полученных результатов, выявленных проблем и болевых точек в обоснованный поэтапный план действий и рекомендаций, направленных на улучшение финансового положения предприятия. Актуальность темы определена необходимостью реальной оценки финансового и хозяйственного состояния предприятия, целесообразностью и обоснованием принятия грамотных управленческих решений в процессе увеличения прибыли предприятия, а также определении резервов повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

В статье раскрыты основные аспекты анализа финансово-хозяйственной деятельности строительного предприятия ООО «Афродита» с рекомендациями по улучшению показателей деятельности компании, а именно комплексу мер по снижению дебиторской задолженности, управлению затратами и разработке маркетинговой политики.

Ключевые слова: анализ финансово-хозяйственной деятельности, финансовая устойчивость, дебиторская задолженность, доходы, расходы, прибыль, факторный анализ прибыли, рентабельность.

Abstract

This article is devoted to the development of tools for improving the performance of a construction enterprise, one of the instruments of which is the analysis of financial and economic activities with the subsequent synthesis of the results, identified problems and pain points into a justified phased action plan and recommendations aimed at improving the financial situation of the enterprise. The relevance of the topic is determined by the need for a real assessment of the financial and economic condition of the enterprise, the appropriateness and justification for the adoption of competent management decisions in the process of increasing the profits of the enterprise, as well as determining the reserves for increasing the efficiency of financial and economic activities.

The article describes the main aspects of the analysis of the financial and economic activities of the construction company Aphrodite LLC with recommendations for improving