

*УДК 331.1+108.26:664*

**ПРОБЛЕМАТИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*Белик В. Д.*

*Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация  
E-mail: vadimbelik78@mail.ru*

В настоящей статье исследованы теоретико-методологические основы оценки качества элементов системы управления персоналом предприятий пищевой промышленности и его трудовой деятельности. Предложен подход к систематизации принципов управления качеством, реализуемых в системе управления персоналом. Разработан механизм материального стимулирования качества управления персоналом в системе общего управления качеством на предприятиях пищевой промышленности. Обоснован методический подход для проведения комплексной оценки качества управления персоналом и разработана система соответствующих экономических показателей оценки. Предложен метод определения критериев оценки качества управления персоналом. Обоснован методический подход к разработке системы стимулирования качества управления персоналом.

**Ключевые слова:** предприятие пищевой промышленности, система управления персоналом, комплексная оценка качества, человеческий капитал, система показателей, материальное благосостояние, результативность трудовой деятельности.

**ВВЕДЕНИЕ**

Осуществление комплексной оценки качества управления персоналом предприятий пищевой промышленности позволяет выделить систему основных параметров (общих показателей) результативности качества управления персоналом. В состав этих показателей следует отнести стабильность персонала, производительность труда и экономическую результативность персонала. Стабильность персонала является обобщающим показателем качества управления персоналом, она определяется на основании расчета удельного веса работников, работающих на предприятии более пяти лет. На уровень этого показателя напрямую влияет текучесть персонала, динамика движения персонала, связанная с приемом, увольнением работников и перемещениями на предприятии. Повышение показателя стабильности персонала свидетельствует о преданности работников предприятию, отражается в стабильности работы предприятия путем роста производительности труда каждого работника.

Производительность труда является количественным показателем, отражающим качество управления персоналом и в целом служит важным критерием эффективности деятельности предприятия. Считается, что только работник, имеющий высокую мотивацию к труду, может обеспечивать его высокую производительность. Поэтому особенно важным является формирование и усиление обратной связи между ростом производительности труда и степенью удовлетворения потребностей работников, прежде всего их материальной

составляющей, создание адекватных условий для воспроизводства рабочей силы.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В постоянно меняющемся глобальном мире крупные промышленные предприятия должны наблюдать за развитием конкурентной среды, которая характеризуется экономической и социальной турбулентностью и находится под влиянием трех основных переменных: технологической, экономической и конкурентной. Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. В условиях новой экономики роль и значение человека в хозяйствующих структурах не только не снизилось, а напротив – увеличилась. При этом человек стал не только ключевым и самым ценным «ресурсом» холдинга, но и самым дорогим. Продвижение международных холдинговых компаний на новые рынки, в новые регионы зачастую вызывается именно этим фактом. Качество трудовых ресурсов непосредственно влияет на ресурсный потенциал предприятия и является одной из важнейших сфер создания его конкурентных преимуществ. Успешная организация стремится максимально эффективно использовать своих работников, создавая все условия для наиболее полной производительной работы своих сотрудников и интенсивного развития их потенциала.

Решению вопросов управления персоналом промышленных предприятий посвящены работы А. С. Большаковой, Н. Ю. Майстренко, В. М. Матиашвили, Л. И. Поддубной, Г. Н. Рузавина, И. В. Сороки, С. В. Федоренко, В. И. Лисы и др. Некоторые аспекты оценки качества управления персоналом исследованы В. Н. Федосеевым, Г. М. Чернецовой, И. Б. Швец, Т. В. Коваленко и др. Однако применение научно-методологического аппарата оценки качества элементов системы управления персонала в пищевой промышленности, формирование концептуального подхода к управлению развитием персонала предприятий нуждается в обобщении и уточнении.

**Нерешенные составляющие общей проблемы.** Современный этап экономического развития сектора пищевой промышленности требует решения практических задач в отношении качества элементов руководства трудовой деятельностью персонала предприятий путем применения инновационных социально-экономических методов управления. Но научная проработка этой задачи остается недостаточной, особенно в отношении получения комплексного отражения деятельности работников, составляющих персонал предприятия. Актуальной проблемой является создание научно-обоснованной системы комплексной оценки трудовой деятельности персонала предприятий пищевых подотраслей.

Цель статьи – разработать комплексные показатели оценки качества элементов системы управления персоналом и трудовой деятельности работников предприятий пищевой промышленности.

## **ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ**

Теоретико-методические аспекты современного управления персоналом предприятий подотрасли пищевой промышленности предусматривают выявление возможностей повышения уровня взаимодействия элементов системы управления

## ***ПРОБЛЕМАТИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА СИСТЕМЫ...***

персоналом. С точки зрения практической деятельности целесообразно применение комплекса методов анализа, чтобы обеспечить получение не просто качественных, а объективных результатов. Вместе с тем, традиционные методы анализа имеют общий недостаток – они подходят для изучения взаимодействия предельно обобщенно и с внешней стороны. Поэтому для анализа взаимодействия элементов системы управления персоналом необходимо использовать такой метод изучения, как кадровый аудит и контролинг. Кроме этого, качество на современном этапе своего развития взаимосвязано с конвергенцией, в соответствии с целью и средствами для ее достижения и в контексте взаимодействия элементов системы управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности.

Для эффективного функционирования хозяйственного механизма на предприятиях пищевой промышленности важное значение приобретает переоценка многих практических установок отечественного менеджмента и модернизация существующей системы управления персоналом [1; 8; 9]. Большинство руководителей предприятий пищевой промышленности пока еще не могут понять, что самостоятельность для них – это процесс, протекающий в настоящем. Этот процесс увеличивает энтропию – степень неопределенности системы хозяйствования – и одновременно повышает ответственность за принятое решение и его реализацию.

Руководителям предприятий пищевой промышленности необходимо овладеть новой управленческой технологией, потому что учиться придется на собственных ошибках, что может даже привести к банкротству предприятий пищевой промышленности. В рамках управленческого консультирования специалист по управлению персоналом должен быть внутренним консультантом, то есть осуществлять консалтинг в области управления персоналом, включая несколько направлений.

Первое направление будет способствовать созданию творческой атмосферы. Однако это направление требует усовершенствования. Необходимо обеспечить внедрение новейших достижений науки и техники на предприятиях пищевой промышленности; организацию охраны труда и технику безопасности; проведение аттестации рабочих мест по условиям труда; внедрение системы менеджмента качества; проведение операционного финансово-экономического анализа хозяйственной деятельности предприятий пищевой промышленности; поиск путей и возможностей снижения издержек производства и постоянный их контроль и контроллинг; разработку целей и задач бюджетирования.

Нельзя не согласиться с Н. А. Морозовой-Герасимович и И. А. Герасимович в том, что главными причинами, которые обуславливают использование бюджетирования в системе управленческого учета, являются необходимость качественного планирования, прогнозирования, контроля и мотивации. Бюджетирование является специфическим приемом системы управленческого учета и одновременно является его объектом (процесс бюджетирования) и образует такие «новые» объекты управленческого учета, как бюджетные «места возникновения затрат», «центры затрат», «центры ответственности»; бюджетные расходы; бюджетные отклонения [5, с. 36]. Вместе с тем, необходимо создать условия для

повышения успешности взаимодействия специалиста по обучению в зависимости от категории обучающихся работников пищевой промышленности (табл. 1).

Таблица 1

Условия повышения успешности взаимодействия специалиста по обучению работников различных категорий на предприятиях пищевой промышленности

Молодые руководители	Начальники цехов
<ul style="list-style-type: none"><li>– использовать уникальные методы обучения, а также тренинги на предприятиях пищевой промышленности;</li><li>– частота взаимодействия будет минимальной</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– основа подготовки – темы обучения. Современная отечественная литература, по которой учебный материал изложен понятно и содержит теорию и практику;</li><li>– использование специалистом по обучению визуальной формы учебной информации (раздаточный материал, электронные презентации, плакаты), увеличение доли использования этой формы;</li><li>– использование специалистом по обучению точной, более доступной для понимания обучаемых и ориентированной на уровень их образования культуры речи.</li></ul>

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования.

В результате изменения учебного плана в ПАО «Крымхлеб» время подготовки кадрового резерва на ключевые должности руководителей среднего звена уменьшится примерно в 1,126 раза. Обработка данных, полученных с использованием анкеты, показывает, что к мерам улучшения образовательного взаимодействия с руководителями подразделений можно отнести следующее:

- разделение работников на спорящих, и тех, которые помогают понять учебную информацию;
- уменьшение времени обучения первой группы руководителей в 6,6 раз от первоначальных затрат времени на обучение и второй группы - в 2,09 раза;
- привлечение каждой учебной группы в процесс реализации своей приоритетной потребности (то есть высказывание противоположной информации или постановка вопросов). С этой целью необходимо использование приемов, расширяющих или конкретизирующих обязанности специалиста по обучению, которые должны закрепляться за последним в письменной форме (табл. 2). Таким образом, развитие интеллекта руководителей предприятий пищевой промышленности одновременно будет индивидуальным и коллективным. Оно будет учитывать как реальное, так и перспективное отношение к образовательному взаимодействию сторон, вступающих в него. Несмотря на то, что приведенные меры не отличаются комплексностью, они гарантируют повышение эффективности образовательного взаимодействия и улучшение его влияния на успешное функционирование предприятий пищевой промышленности.

Второе направление заключается в создании корпоративной культуры на предприятиях пищевой промышленности. Третье направление включает объяснение

## ПРОБЛЕМАТИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА СИСТЕМЫ...

руководителям предприятий пищевой промышленности причин и алгоритма изменения мотивации, содержания труда, знаний и навыков этого руководителя, условия его найма и увольнения. Исследования показали, что необходимо расширить функциональные возможности одного из представителей системы управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности как внутреннего консультанта.

Таблица 2

Приемы взаимодействия специалиста по обучению с группами руководителей подразделений ПАО «Крымхлеб»

Группа	Получает	Специалист по обучению		Результат приема
		начинается	начинается	
1	Право спорить	Преданный предприятию пищевой промышленности, говорящий мне: «Нет, здесь не так» или «Здесь наоборот ...»	Формулировка автора: – «Здесь Вы можете со мной не согласиться»; – «Давайте спросим у тех, о ком вы говорите»; – «Неужели, то, что я говорю, – правда?» Формулировка специалистов по обучению тех руководителей подразделений: – «А как Вы считаете?»; – «Согласны со мной?» – «Каково ваше мнение по этому вопросу?»	Представители группы становятся заинтересованными в своем обучении
2	Право обмениваться вопросами	Ваши вопросы и ответы – ваши мудрость, достижения. Никто не будет Вас осуждать за Ваши ответы и вопросы	– «На Вашем месте я бы спросил ...» или «Спросив это, я бы ответил ...»; – «А разве все вопросы нужно задавать в конце?»; – «Неужели все, что я рассказываю, Вы уже знаете?»; – «Странно, что у Вас нет вопросов».	То же, что и выше. Баланс заинтересованности у представителей группы и специалиста в обеих группах
обе группы	Пожелание	Желаю всем нам плодотворного и полезного обучения	Хотелось бы дать исчерпывающий ответ на Ваш вопрос	Рост числа заинтересованных в обучении

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования.

Внутренний консультант будет специалистом по предоставлению услуг для преодоления экономических и управленческих проблем. Он входит в штатное расписание предприятия пищевой промышленности. Клиентами внутреннего консультанта могут быть владельцы, менеджеры и рядовые работники предприятий. Консультант по управлению персоналом должен иметь навыки, необходимые для выявления проблем, сбора необходимой информации, анализа и синтеза информации, уметь планировать изменения, разрабатывать предложения по совершенствованию работы, преодолевать сопротивление возможным

нововведением и инновациям в сфере управления персоналом [4; 5; 7].

Как внутренний консультант, специалист по персоналу на предприятиях пищевой промышленности не должен привести к безынициативности и отсутствию творческого подхода у подчиненных; иметь дефицит управленческих навыков и новаторского отношения при выполнении тяжелого проекта.

Функциональное требование к специалисту по персоналу как внутреннему консультанту – направленность его деятельности на рост эффективности управления персоналом, оптимизация взаимодействия между работниками, создание единых и сбалансированных управленческих команд. Это накладывает на консультантов огромную ответственность и обязательство сохранять лучшие стандарты.

Конечный результат деятельности специалиста по управлению персоналом на предприятиях пищевой промышленности в качестве консультанта заключается в решении социально-психологических проблем, повышении качества принимаемых управленческих решений и кадровой эффективности и ответственности, то есть создание конкурентных преимуществ в области управления персоналом и за счет этого перевода предприятий пищевой промышленности на качественно новый уровень. Качество и конкурентоспособность консультанта на предприятиях пищевой промышленности должна определяться характером задач консультирования, требованиями и потребительскими функциями клиентов.

Использование способностей обеспечивает эффективное исполнение ролей консультанта и применение методов воздействия на систему клиента. Процессное консультирование учитывает то, что консультант разрабатывает рекомендации в процессе взаимодействия и обмена идеями с клиентом. При учебном консультировании консультант не только должен собирать и аккумулировать идеи, но и подготавливать мотивационную основу для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме бесед, семинаров, тренингов, круглых столов, практической помощи. При этом возможно взаимное обучение консультанта и клиента.

Наибольшим образом соответствует современной концепции конвергенции элементов системы управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности обучающее консультирование, отличающееся комплексным, системным подходом при трансформации человеческого капитала. Заслуживает внимания мнение С. В. Федоренко и В. И. Лисы, которые считают важным на сегодняшний день привлечение всех заинтересованных участников, для чего нужны действенные экономические механизмы стимулирования человеческого капитала [10, с. 130]. Человеческий капитал отражает представление о том, что важнейшим элементом пищевой промышленности, определяющим конкурентоспособность, является персонал. Человеческий капитал предприятий пищевой промышленности можно распределить по трем уровням (табл. 3).

Таблица 3

Уровни человеческого капитала на предприятиях пищевой промышленности

Уровень	Характеристика
Первый – человеческий капитал работника предприятия пищевой промышленности	Сюда можно отнести индивидуальный профессионализм руководителя, его информационную и методическую обеспеченность, повышение своей квалификации
Второй – человеческий капитал малых групп	С одной стороны, такой капитал вследствие определенных культурных традиций привлекается значительно меньше, с другой – используется незначительно и стихийно
Третий – человеческий капитал трудового коллектива предприятий пищевой промышленности	Вследствие определенных традиций на этом уровне руководители показывают достаточные профессиональные знания и умения

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования.

Человеческий капитал может подвергаться воздействию различных факторов, которые должны быть учтены (рис. 1). Специалист по персоналу на предприятиях пищевой промышленности, используя информацию о способности работников, должен выявить, в кого и в каком направлении вкладывать деньги при проведении кадровой стратегии. Для эффективной работы предприятий пищевой промышленности необходим высокий уровень кадрового персонала. Он может быть обеспечен правовым, финансово-экономическим ресурсом и непрерывной подготовкой кадрового персонала.

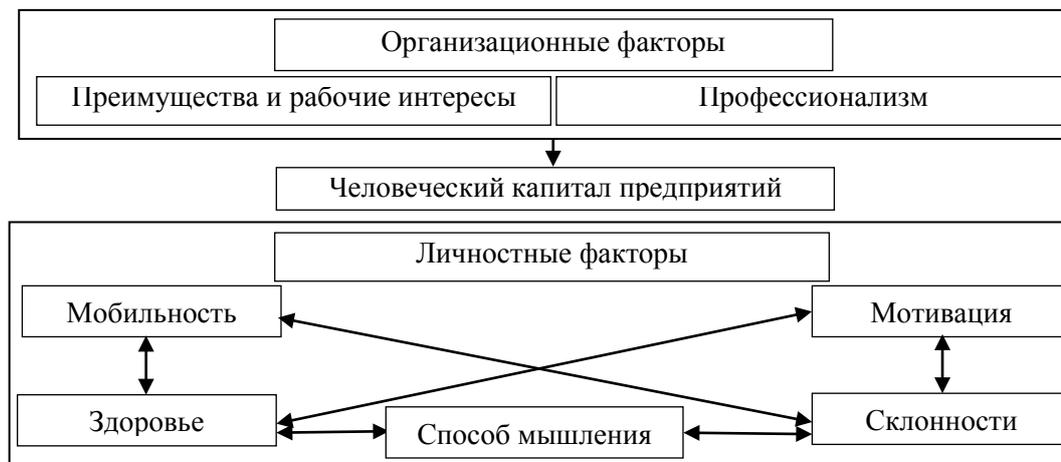


Рис. 1. Факторы, влияющие на человеческий капитал предприятий пищевой промышленности.

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования.

Для управления персоналом важнейшим ключевым звеном на предприятиях пищевой промышленности является умение кадрового персонала осуществлять

расчет рейтингов. Это рассматривается как буфер и область синергического эффекта организационно-экономических механизмов эффективности в управлении персоналом. Изменение рейтингов можно выразить формулой, основанной на методах цепных подстановок:

$$\Delta = P_{IQ}^o - P_{IQ}^p, \quad (1),$$

где  $\Delta$  – изменение интеллектуального капитала;  $P_{IQ}^o$ ,  $P_{IQ}^p$  – прибыль за счет интеллектуального капитала соответственно в базисном и отчетном периодах;

$$P_{IQ}^o = P_{IQ}^p + \Delta P_{IQ}^o, \quad (2),$$

где  $\Delta P_{IQ}^o$  – изменение прибыли за счет интеллектуального капитала в отчетном периоде;

$$IQ^o = IQ^p + \Delta IQ^o, \quad (3),$$

где  $IQ^o$  – изменение интеллектуального капитала предприятий пищевой промышленности в отчетном периоде.

На взаимодействие элементов системы управления персоналом влияет регламентация труда специалистов подразделений по управлению персоналом. Проблемы такой регламентации требуют решения, поскольку соответствующая документация является первичной и обязательной, а четкость в ней необходима для осмысленного конструктивного поведения и взаимодействия работников, улучшения их дисциплины и трудовых показателей [11, с. 300]. Поэтому нами предлагается улучшенный вариант должностной инструкции одного из основных специалистов подразделений по управлению персоналом – специалиста по корпоративным программам.

Для улучшения должностной инструкции на предприятиях пищевой промышленности необходимо изменить стиль и структуру ее содержания. Например, для должностной инструкции специалиста по корпоративным программам эти рекомендации сводятся к следующему.

Первая рекомендация касается использования табличной структуры. В результате отсутствует дублирование руководящих положений и обязательных знаний для специалиста по корпоративным программам. Например, исключен повтор «должен руководствоваться ... руководящими материалами, касающимися его деятельности» и «должен знать законодательные и нормативные правовые документы по вопросам управления персоналом и трудового законодательства».

Вторая рекомендация учитывает единство цели, является основной для деятельности владельца должностной инструкции. То есть формулировка «основные цели деятельности специалиста по обучению персонала: разработка и реализация мероприятий по закреплению и повышению эффективности использования трудового потенциала работников; формирование и реализация корпоративных программ по развитию персонала» содержит несколько целей. Тогда как необходимая более высокая квалификация персонала предприятий

## **ПРОБЛЕМАТИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА СИСТЕМЫ...**

пищевой промышленности является единственной целью и, следовательно, классифицируется как основная.

Третья рекомендация включает связь между функциональной сферой деятельности, по которой призван работать данный специалист, и присущими ей функциональными видами целей – кадровой стратегии, тактике, кадровой политике, среднесрочной и краткосрочной кадровой целью. Основная цель, с одной стороны, не учитывает особенностей внешней и внутренней среды, с другой – должна охватывать работу всех специалистов в рамках функциональной области и поэтому обуславливает наличие кадровой стратегии. Поскольку кадровая стратегия на предприятиях пищевой промышленности является длительной по реализации и относительно абстрактной, то компенсировать эти недостатки призвана среднесрочная, а потом краткосрочная кадровая цель. Последняя недостижима сама по себе, так как обуславливает потребность в политике, то есть средствах и методах на основе общепризнанных принципов.

Потенциальный результат кадровой политики заключается в кооперации внутри системы управления персоналом, взаимной увязке интересов предприятия пищевой промышленности и специалистов, эффективной деятельности – и только при выполнении этих условий полезность самого специалиста.

Благодаря предлагаемым рекомендациям должностная инструкция специалиста по обучению персонала на предприятиях пищевой промышленности может стать более наглядной, ее элементы – более структурированными и четко выраженными. В ней подчеркивается взаимодействие данного специалиста и руководителей, четко сформулированы цель и общая ответственность, каждая группа знаний прямо и логично соответствует обязанностям, ее использование позволяет владельцам поднять качество взаимодействия с руководителями.

Для повышения эффективности взаимодействия элементов системы управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности нужна программа совершенствования организационно-экономического механизма взаимодействия элементов системы управления персоналом. Следует ввести в действие распорядок рабочего дня руководителя подразделения; внедрить новые подходы к расчету окладов и премий руководителей подразделений; внедрить кодекс руководителя и довести содержание этих документов к каждому руководителю; привлечь к анализу проблемы мотивации руководителей; обновить должностные инструкции руководителей и специалистов системы управления персоналом; использовать оригинальные приемы привлечения руководителей в процесс своего обучения; разработать и внедрить методические подходы к оценке качеств руководителей подразделений. При оценке персонала в кадровом менеджменте на предприятиях пищевой промышленности процесс может быть формализован в виде функциональной модели:

$$B = f(Z_{ц}; Z_{я}; H; T_i), \quad (4),$$

где В – умения;  $Z_{ц}$  – компетенция «знание – что»;  $Z_{я}$  – компетенция «знание – как»; Н – навыки, приобретенные в практической деятельности и выражающиеся

в отношении медленного изменения поведения; в навыках используется «знание – что»;  $T_i$  – творческая инициатива, проявляется уже во время «обучения действием», именно от этого фактора зависит эффективность выполняемой работы.

Система элементов управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности создает реальные возможности для планирования эффективной мотивации, основанной на повышении ответственности руководителей при достижении миссии. Такой экономически обоснованный и организационно-управленческий подход направлен на мотивацию работников для развития их личных и профессиональных способностей в процессе простого и расширенного воспроизводства на предприятиях пищевой промышленности. Современный этап функционирования предприятий пищевой промышленности характеризуется усложнением социальной жизни и научно-технического развития общества.

Н. Ю. Майстренко отмечает, что предприятия пищевой промышленности относятся к крупным потребителям топливно-энергетических ресурсов. К наиболее энергоемким относятся «Производство хлебобулочных изделий», «Производство пива» и другие. Одновременно он замечает, что оборудование этих предприятий имеет высокую степень износа и требует дорогостоящей модернизации [3, с. 43].

В последнее время осложнились связи между элементами управления, увеличилась зависимость результатов от регулирования рынков пищевой продукции. Это требует улучшения данного аспекта, но не за счет количества исследований, а за счет разнообразия факторов, их правильной группировки. Безусловно, при проведении аналитической работы необходимо руководствоваться экономическими законами, учитывая их требования и адаптацию в практической деятельности.

В процессе функционирования предприятий пищевой промышленности взаимодействие элементов системы управления персоналом должно находиться под влиянием целевых факторов: стратегии, кадровой политики, концепций. Однако эти целевые факторы важно перевести в локальные факторы, создать реальные возможности для их измерения с помощью набора параметров (табл. 4).

Анализ показывает, что степень влияния параметров по факторам может как совпадать, так и различаться. Кроме этого, большинство параметров количественно интерпретированы, что увеличивает объективность оценки соответствующего фактора взаимодействия. Существует специфика и в определении степени влияния параметров. Например, по фактору «система мотивации руководителя» сначала необходимо определить соотношение по каждому внешнему параметру. Затем соотношение по каждому внешнему параметру необходимо делить на отношение средней заработной платы. В результате можно определить степень влияния каждого параметра: чем больше последнее соотношение, тем выше степень влияния данного параметра на указанный фактор.

**ПРОБЛЕМАТИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА СИСТЕМЫ...**

Таблица 4

Факторы, влияющие на взаимодействие элементов системы управления персоналом предприятий пищевой промышленности

Факторы, влияющие на взаимодействие	Параметры, описывающие факторы взаимодействия	Степень влияния параметров
Организационная структура управления	1. Меньшее число уровней управления	средняя
	2. Новые подразделения в системе управления персоналом	средняя
Корпоративная культура	1. Внешний вид и поведение работников	высокая
	2. Структурирование пространства	низкая
	3. Структурирование времени	высокая
	4. Нормы и правила	высокая
	5. Легенды, герои и антигерои	низкая
	6. Ритуалы и символы	высокая
	7. Ценности и внутренние критерии эффективности	высокая
Уровень регламентации управленческого труда	1. Качество документов, регламентирующих управленческую работу	высокая
	2. Количество документов, регламентирующих управленческую работу	высокая
Выполнение управленческих функций	1. Новые повседневные обязанности	высокая
	2. Сложность пищевой продукции	высокая
Система мотивации руководителя	Внутренние	
	1. Средняя заработная плата подчиненных руководителя	средняя
	2. Соотношение постоянной и переменной части в оплате труда руководителя	высокая
	3. Приоритет функциональной сферы предприятия	средняя
	4. Уровень руководителя в иерархии	высокая
	5. Духовный компонент: ценности, нормы, верования, идеалы и ориентации; психофизиология	высокая
	Внешние	
	1. Объемы производства пищевой продукции	высокая
	2. Доля в поступлении налоговых отчислений	средняя
	3. Финансовый результат других предприятий пищевой промышленности	средняя
	4. Доля в доходе от продажи пищевой продукции	высокая

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования.

В ходе взаимодействия элементов системы управления персоналом могут возникнуть различные проблемы, и для этих ситуаций необходимы оптимальные решения. Поскольку параметры влияют на факторы взаимодействия элементов

системы управления персоналом с высокой степенью, то можно утверждать о критическом влиянии таких параметров. Факторы, содержащие параметры именно с критическим воздействием, следует рассматривать обязательно. Поэтому к изучению взаимодействия именно с такими параметрами, и тем более с рекомендациями по его улучшению, необходимо подходить максимально осторожно и аргументированно, чтобы избежать серьезных ошибок.

Одним из значимых факторов во взаимодействии персонала является корпоративная культура. Поскольку культура является регулятивным механизмом, обеспечивающим взаимодействие между людьми, то ее можно использовать на любом уровне, в том числе и уровне предприятия пищевой промышленности, то есть корпоративной культуры.

Вместе с тем существует связь между корпоративной культурой и взаимодействием: она состоит в том, что корпоративная культура на предприятиях пищевой промышленности способствует доверию во взаимодействиях. Развитие корпоративной культуры трудовой мотивации можно осуществить путем создания ценностного отношения работников к производственной ситуации. И такая цепочка «средства – цель – стратегия» способствует в итоге тому, что корпоративная культура предприятия пищевой промышленности увеличивает прибыль. То есть корпоративная культура является стратегически важной для предприятий пищевой промышленности.

Вопреки важности корпоративной культуры, на многих предприятиях пищевой промышленности ее часто воспринимают как необязательный инструмент в системе управления. Руководители, захваченные бизнес-процессами, не всегда придерживаются постулатов, заявленных в кодексе, миссии, целях и ценностях. Во многом сложное противоречие между важностью использования культуры и ее неиспользованием обусловлено характером создания корпоративной культуры.

Выполняя ретроспективный анализ, необходимо, чтобы по каждому фактору было возможно его улучшение. Например, по фактору «организационная структура управления» улучшение может проявляться как использование горизонтальных связей (происходит разгрузка информационного потока, который направлен на руководителей высшего уровня); максимальное увеличение децентрализации, что подкрепляется значительной сложностью среды и минимальным усилением бюрократизации; совместительство руководящих должностей одного уровня на фоне подготовки руководителем себе приемника.

Элемент инновационной концепции на ПАО «Крымхлеб» подразумевает, что факторы, влияющие на взаимодействие персонала, следует рассматривать с учетом такого содержания:

- подбор работников осуществлять по принципу возможности удовлетворять требованиям, точно определенным для данного вида работы;
- условия труда должны способствовать хорошим и спокойным деловым отношениям, созданию возможностей для каждого работника предприятия пищевой промышленности для последовательных и творческих методов работы;
- понимание будущих задач и целей, которых необходимо достичь, с учетом

## ПРОБЛЕМАТИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА СИСТЕМЫ...

характера их влияния на качество;

- осознанность всем персоналом причастности и влияние на качество; усилия, направленные на повышение качества с помощью надлежащего их признания и вознаграждения; оценка факторов, побуждающих персонал обеспечивать необходимое качество;
- плановое продвижение персонала по службе; плановые мероприятия по приведению умений персонала согласно современным требованиям.

В соответствии с экономическими законами каждое явление имеет и причину, и последствия. Взаимодействие элементов системы управления персоналом не является исключением. Поэтому, рассматривая влияние причины, необходимо ответить на вопрос, не является ли она и следствием. Например, уровень корпоративной культуры является, с одной стороны, причиной изменения взаимодействия между элементами системы управления персоналом, а с другой – выступает как результат изменения отношений к взаимодействию. Вместе с тем, взаимодействие элементов системы управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности следует рассматривать как результирующий показатель, зависящий от параметров факторов. Для эффективного управления предприятий пищевой промышленности нужно не бороться с последствиями некачественного взаимодействия, а предупреждать их, то есть важно не столько знать последствия взаимодействия между элементами системы управления персоналом, сколько знать и создавать условия эффективного взаимодействия элементов системы управления персоналом (табл. 5).

Таблица 5

Условия эффективного взаимодействия элементов системы управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности

Специалист подразделения по управлению персоналом	Руководитель
Руководитель должен располагать теоретическими и практическими знаниями мотивации различных категорий персонала	Пытается понять, почему его точка зрения отличается от точки зрения специалиста подразделения по управлению персоналом
Должен быть открытым для предложений и замечаний любого руководителя	Не должен ставить кадровиков перед фактом или потребовать от них немедленного решения вопросов, ссылаясь на то, что они располагают информацией.
Имеет и применяет практику решения конфликтных ситуаций	
Передаёт знания руководителям, их используют для повышения эффективности предприятий пищевой промышленности	

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования.

Элементы системы управления персоналом обеспечивают специфические условия для своего эффективного взаимодействия. Взаимодействие элементов системы управления персоналом должно быть основано на согласовании элементов этого взаимодействия как участников решения трудоемких и творческих задач, вызванных наличием на предприятиях пищевой промышленности руководителей и

их деятельностью. Однако на практике деятельность элементов системы управления персоналом предприятий пищевой промышленности может дублироваться. Например, по предприятию пищевой промышленности руководители получают те же знания, что и в высшем учебном заведении, специалисты подразделений по управлению персоналом приравниваются к руководителям и наоборот. Это может привести к снижению эффективности взаимодействия элементов системы управления персоналом предприятий пищевой промышленности в целом.

А. И. Покотилова, поддерживая мнение Е. Коханова, отмечает, что эффективность пищевой промышленности имеет стабильную положительную динамику, однако остается низкой. Убыточными являются хлебопекарни, молоко- и мясоперерабатывающие заводы. Традиционно высокоэффективным остается производство пива, алкогольных напитков и табачных изделий. Постоянство положительных тенденций в экономике зависит от возможности генерирования и привлечения инвестиционных ресурсов. Надо отметить, что по объему иностранных инвестиций пищевая промышленность занимает ведущее место. Однако он недостаточен для обеспечения технико-технологической модернизации отрасли [2, с. 4].

Оценка влияния взаимодействия элементов системы управления персоналом на эффективность предприятий пищевой промышленности может измеряться с помощью критериев (показателей). Влияние взаимодействия элементов системы управления персоналом на эффективность предприятий пищевой промышленности может оцениваться несколькими взаимосвязанными критериями, объединёнными в группы.

В первую группу входит система индексов. Индекс физического объема производства пищевой продукции является относительным показателем, характеризующим изменение масштабов производства по сравниваемым периодам. Индивидуальные индексы физического объема отражают изменение выпуска одного продукта и рассчитываются как отношение объемов производства данного вида продукта в натурально-вещественном выражении в сопоставимых периодах.

Сводный индекс физического объема производства пищевой продукции характеризует совокупные изменения всех видов продукции и отражает изменение стоимости, создаваемой в процессе производства в результате изменения только физических объемов производимой продукции. Влияние взаимодействия системы управления персоналом на эффективность предприятий пищевой промышленности может носить преимущественно позитивный характер. Вторым показателем является чистая прибыль предприятий пищевой промышленности на одного работника. Третьим показателем является темп прироста зарплаты и производительности труда. В пищевой сфере наблюдается постепенное замедление темпа прироста заработной платы, то есть зарплата в данной отрасли близка к максимуму. По данному критерию влияние взаимодействия элементов системы управления персоналом на эффективность предприятий пищевой промышленности является негативной. Динамика темпов прироста зарплаты и производства должна быть следующей: положительные значения должны расти все быстрее, а снижаться – все медленнее, негативные – наоборот.

## ***ПРОБЛЕМАТИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА СИСТЕМЫ...***

Важное значение приобретает динамика изменений величин ускорения и замедления. В идеале рост должен соответствовать ускорению, а снижение – замедлению. В пищевой промышленности идеальное состояние характерно для объема производства, обратный – для заработной платы, промежуточный – для выработки. Данные свидетельствуют о том, что отмечается как снижение, так и рост эффективности, то есть положительное влияние взаимодействия элементов системы управления персоналом на эффективность предприятий пищевой промышленности. В первом случае текущая эффективность упала, во втором – выросла. Поскольку повышение зарплаты в условиях падения рентабельности производства нельзя считать признаком повышения экономической эффективности, то нужно рассматривать различные экономические показатели по отношению к другим, чтобы повысить объективность выводов.

Вторая группа учитывает функциональные показатели, которые являются структурой затрат рабочего времени руководителей предприятий пищевой промышленности на основные функции: планирование, организация, контроль и мотивация. Третья группа включает социальные показатели. Первый показатель учитывает динамику и количество вопросов руководителя к специалисту. Второй показатель показывает соотношение положительных и отрицательных оценок руководителями своего обучения. Третий показатель характеризуется динамикой ежегодного количества часов на обучение руководителя. Необходимы не просто подбор и введение оптимальных критериев оценки взаимодействия, но и обеспечение достигаемости и сопоставимости этих показателей, а также максимальной точности интерпретации данных [2; 6; 12].

К факторам негативного влияния на взаимодействие элементов системы управления персоналом необходимо отнести:

- психологию руководителя;
- нарушение в системе управления персоналом принципа специализации (15 % работников на предприятиях пищевой промышленности занимаются кадровой работой по совместительству, работая на разных должностях в разных отделах);
- недостаточно высокая квалификация и оплата труда кадровиков;
- недостаточный опыт работы в системе управления персоналом, большой возраст 20–25 % кадровиков.

Для преодоления этих негативных факторов необходимо осуществить по крайней мере два мероприятия. Первое мероприятие включает развитие у специалистов подразделений по управлению персоналом новых качеств, важнейшим среди которых является профессиональная подготовка. Второе мероприятие учитывает формирование новых кадровых подразделений. Например, отдел управления персоналом создается на многих предприятиях пищевой промышленности.

### **ВЫВОДЫ**

Приоритетом во взаимодействии элементов системы управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности становится не количество руководителей, а их качество: компетентность, креативность и культурность. То есть данное

взаимодействие положительно влияет на эффективность предприятий пищевой промышленности в том случае, если в результате растет качество руководителей.

Следовательно, влияние взаимодействия элементов системы управления персоналом на эффективность предприятий пищевой промышленности оценить однозначно трудно. Эта неопределенность обусловлена, с одной стороны, разной оценкой с помощью отдельно взятых показателей, с другой стороны – комплексным влиянием факторов на эффективность деятельности предприятий пищевой промышленности.

Проведенный анализ позволяет определить следующие важнейшие проблемы в организации эффективного взаимодействия элементов системы управления персоналом: минимальные размеры оклада у работников на предприятиях пищевой промышленности ниже прожиточного минимума; неравномерность интервалов окладов руководителей; нарушение пропорциональности при росте окладов руководителей; отсутствие дифференциации показателей премирования в зависимости от принадлежности подразделений к основным или вспомогательным; руководители предприятий пищевой промышленности по-разному описывают фактическую структуру своего рабочего времени; в деятельности руководителей формируются потери рабочего времени; отсутствие ряда вопросов в программе обучения руководителей подразделений; по ряду факторов в итоге доминирует негативное влияние; заинтересованность в образовательном взаимодействии руководителей в два раза меньше, чем у специалистов по обучению; расхождение между желаемым и реальным содержанием обучения.

Обобщение результатов исследования позволяет утверждать, что разработанная система позволяет установить четкую зависимость размера стимулирования от результатов деятельности персонала и направлена на обеспечение оптимального уровня качества управления персоналом.

Повышение результативности деятельности работников управленческих должностей зависит от совершенствования оценки качества их трудовой деятельности. Поэтому внедрение комплексной оценки качества управления персоналом на основе предложенной сбалансированной системы показателей является объективной предпосылкой создания эффективной системы управления деятельностью предприятия. Внедрение комплекса мероприятий по повышению качества управления персоналом приводит к увеличению производительности труда, повышает уровень инновационной активности работников, способствует созданию здорового психологического климата в коллективе. Все это позволяет обеспечить повышение качества и конкурентоспособности продукции и способствует росту экономических результатов деятельности предприятия пищевой промышленности.

**Список литературы**

1. Большакова А. С. Менеджмент: учебное пособие. СПб: Питер, 2000. 160 с.
2. Коханов Е. Отбор персонала и введение в должность. М.: ГАУ, 1996. 213 с.
3. Майстренко Н. Ю. Резервы использования вторичных тепловых энергетических ресурсов в пищевой промышленности // Проблемы общей энергетики. 2013. Вып. 2 (33). С.43–48.
4. Матиашвили В. М. Человеческие ресурсы организации. Новгород: Нижегородский образовательный консорциум, 1998. 268 с.
5. Морозова-Герасимович Н. А., Герасимович И. А. Методические основы управленческого учета затрат в условиях бюджетирования производственных подразделений предприятий пищевой промышленности // Независимый аудитор. 2013. № 5 (III). С. 35–38.
6. Поддубная Л. И. Научно-технический прогресс и модификация сравнительных преимуществ в международном разделении труда // Актуальные проблемы международных отношений. 2000. Вып. 22. Ч. 1. С. 191–201.
7. Рузавин Г. Н. Синергетика и системный подход // Философские науки. 1985. № 5. С. 52.
8. Сорока И. В. Мотивация труда, предпринимательства и менеджмента в условиях социального рыночного хозяйства: логика и эффективность триады: монография. Донецк: ДГКИ, 1996. 283 с.
9. Уткин Э. А., Бутова Т. В. Общий и стратегический менеджмент. М.: «НКФ «Экмос», 2002. 256 с.
10. Федоренко С. В., Лиса В. И. Исследование потенциала энергоэффективности и экономии финансовых ресурсов теплового хозяйства городов Сумской области // Вестник СумГУ. 2012. № 3. С. 121–132.
11. Федосеев В. Н. Управление персоналом: учебное пособие. М.: ИКЦ МарТ, 2006. 528 с.
12. Чернецова Г. М. Мотивация труда работников управления // Экономика и управление. 2000. № 5. С. 4–6.
13. Швец И. Б., Коваленко Т. В. Комплексная оценка качества управления персоналом: монография. Донецк: ГВУЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

*Статья поступила в редакцию 04.09.2017*