

моделей с учетом менталитета граждан;

- нехватка высококвалифицированных кадров в сфере торговли;
- отсутствие интереса у работников в повышении имиджа своей организации;
- отсутствие типовой формы разработки организационной культуры торговых предприятий.

Можно сделать вывод, что если предприятия торговли будут уделять должное внимание культуре торгового обслуживания, диагностировать эффективность её применения, то в условиях жесткой конкуренции смогут сохранить покупателя и увеличить товарооборот, так как синтез комфорта в торговле и высокого уровня обслуживания покупателей – это явление закономерное: достойное качество торгового обслуживания > искусство продажи > постоянный покупатель > реальная прибыль.

Решение указанных выше проблем в торговых объектах города Витебска возможно путем разработки типовых форм документов, касающихся организационной культуры, включая культуру торгового обслуживания, а также рекомендаций по их применению.

#### Список использованных источников

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – 6-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 864 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: пер с англ. / М. Армстронг. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 824 с.
3. Смит, Д. Организационная культура и управление / Д. Смит. – Москва : Высшая школа, 1992 – 401 с.
4. Управление персоналом : Энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва, 1998.
5. Липатов, С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // «Вестник Моск. ун-та». – Сер.14. Психология. – 1997. – № 4.
6. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 263 с.
7. Семенов, Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика / Ю. Г. Семенов. – Екатеринбург : Институт экономики УрОРАН, 2004.
8. Ванкевич, Е. В. Организационная культура в современном менеджменте / Е. В. Ванкевич // KULTURA A RYNEK – LUBLIN: WYDAWNICTWO KUL, 2008.

УДК 331.101.3

## **СИСТЕМА ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КРИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ**

***Коробова Е.Н., к.э.н., доц., Савицкая К.Д., маг.***

*Витебский государственный технологический университет,  
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В данной статье рассмотрены основные методы, применяемые для деловой оценки персонала в Республике Беларусь, описаны их суть, достоинства и недостатки. Также рассмотрена система ключевых показателей эффективности, ее отличия от действующих систем на предприятиях. А также возможные барьеры при реализации ее в условиях функционирования отечественных предприятий.

Ключевые слова: персонал, деловая оценка, система ключевых показателей эффективности.

В современных экономических условиях неправильным было бы утверждение, что для эффективной деятельности предприятий необходимы только новейшие техника и технологии. Все большее внимание с каждым годом уделяется качественному составу сотрудников предприятия. Сюда можно отнести различные критерии, например, уровень образования, стаж работы, квалификационный разряд и т. д.

Увеличивается с каждым годом и значение человека в управлении предприятием, так как, несмотря на современный технический прогресс, именно люди до сих пор являются

основной производительной силой общества. Единственное отличие от прежнего хода производственного процесса – это то, что физический труд все чаще заменяется машинным, а труд человека приобретает все больше интеллектуальный вид.

И здесь управленцы персоналом сталкиваются с рядом определенных трудностей – как оценивать труд работника, если количественно измерить его невозможно? Если машина работает всю смену без сбоев и остановов, а работник лишь наблюдает, то как оценить его работу?

Минусом сегодняшней системы оценки персонала на предприятиях является практически полное отсутствие комплексной системы оценки персонала. Наиболее часто на белорусских предприятиях используются:

- аттестация;
- тестирование;
- оценка 360°.

Аттестация – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Недостатками данного метода является, во-первых, то, что аттестация проводится комиссией, а это значит, что возможно присутствие субъективного фактора (личное отношение, конфликты и т. д.), что может не дать объективной оценки работника. А, во-вторых, большинство предприятий используют крайний срок проведения аттестации, то есть один раз в три года, что не позволяет достаточно гибко оценивать и анализировать эффективность деятельности работников. В-третьих, аттестация проводится планомерно и в определенный промежуток времени, что не позволяет относить данную оценку на весь период деятельности работника.

Тестирование – это форма оценки квалификации сотрудников организации, при которой уровень их подготовки определяется по результатам анализа ответов на заранее подготовленные тематические вопросы.

В отличие от аттестации, плюсом тестирования является отсутствие субъективного фактора. Однако минусов у этого метода гораздо больше. Во-первых, у работника может быть возможность заранее узнать задания теста, что не может являться объективной оценкой его знаний. Во-вторых, работник может отлично знать теорию, прекрасно ответить на задания теста, но при работе он не сможет применить эту теорию на практике. В-третьих, для того, чтобы тесты были составлены и проанализированы качественно, этим должен заниматься специалист с достаточными знаниями и опытом разработки таких программ, который чаще всего отсутствует на предприятии. Это вызывает необходимость обращения к сторонним организациям, что влечет за собой дополнительные расходы.

Метод «360 градусов» – это сбор и комплексный анализ информации о сотруднике (его действиях и поведении в различных рабочих обстоятельствах, личностных и деловых качествах, компетентности) с учетом мнения всех сторон: непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, а также самого сотрудника. Суть метода 360 состоит в оценке, проводимой на основе модели компетенций (профессиональные и поведенческие критерии), предъявляемых к конкретной должности оцениваемого сотрудника. Затем составляется анкета-опросник и определяется шкала оценки. По результатам строится график, показывающий выраженность той или иной компетенции.

К минусам данного метода можно отнести то, что оценку нельзя назвать полностью объективной, так как мнение людей всегда субъективно. Также недостатком метода является и то, что не оценивается именно эффективность деятельности работника, а только его личностные качества. Также разработка и анализ опросов – очень трудоемкий процесс. К минусам можно отнести и то, что не каждый работник четко оценивает себя, поэтому завышенная либо заниженная самооценка оцениваемого работника также делает результаты некорректными.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что на сегодняшний день на белорусских предприятиях отсутствует или применяется редко комплексная система оценки персонала, используемые методы оценки имеют больше минусов, чем плюсов, а главное не разработана универсальная система, которая бы увязывала и систему стимулирования, и систему оценки персонала.

В зарубежной практике получила широкое распространение Key Performance Indicators или система Ключевых Показателей Эффективности в связи со своей эффективностью и возможностью взаимосвязи двух систем.

Она дает организации возможность оценить свое состояние, помогает в анализе

реализации стратегии, а также позволяет контролировать деловую активность сотрудников в реальном времени.

Главным ее плюсом, а, следовательно, и отличием от действующих систем на предприятиях Республики Беларусь является ее универсальность. То есть, исходя из принципа ее действия, эта система является по большей части системой мотивации. Однако, как говорилось ранее, каждому показателю эффективности присваиваются определенные баллы, которые впоследствии можно интерпретировать с точки зрения деловой оценки персонала.

Данная система позволяет каждый отчетный период (месяц, год, квартал) проводить мониторинг эффективности работы каждого отдельного сотрудника и подразделения в целом. В дальнейшем это дает возможность градировать работников в зависимости от их прибыльности и затрат на них, сделать более эффективным управление деловой карьерой персонала, проводить более эффективную оптимизацию численности персонала, а также вовремя проводить обучение и повышение квалификации работников.

При использовании системы KPI значительно упрощается контроль в динамике всех показателей деятельности предприятия, деятельности подразделений и каждого сотрудника в отдельности. Это может служить объективно базой для кратко-, средне- и долгосрочного планирования и прогнозирования на предприятии. Отследив динамику работы сотрудников, выявив какие-то определенные закономерности, появляется возможность составления планов и прогнозов на предприятии, достижение которых наиболее вероятно.

Несомненно, видя свой конкретный вклад в окончательный результат деятельности предприятия, работник начинает выполнять свои обязанности более эффективно, он начинает чувствовать свою значимость и значимость своих конкретных действий для организации, в которой он работает, что значительно оптимизирует уровень организационной культуры предприятия, повышает чувство ответственности и удовлетворённости персонала.

Однако при реализации данной системы предприятия могут столкнуться с определенными трудностями. Во-первых, это отсутствие квалифицированных и заинтересованных специалистов, способных разработать и внедрить данную систему на предприятии. Во-вторых, для ежемесячного подсчета показателей необходим отдельный специалист, что повышает затраты на персонал. А эта та категория затрат, которую в современных условиях менеджеры стараются уменьшить. В-третьих, это частая незластичность руководства предприятий. В-четвертых, достаточно ограниченный перечень программных продуктов, позволяющих автоматизировать процесс учета и подсчета показателей KPI. В-пятых, неприятие персоналом предприятия нововведений в области деловой оценки.

Как видно из представленной выше информации, при реализации системы ключевых показателей эффективности возможно появление определенных барьеров, однако при грамотном подходе к ее разработке и внедрению возможно преодоление этих барьеров, а впоследствии более эффективная деятельность предприятия в целом.

#### Список использованных источников

1. Кириллова, О. Г. Преимущества и недостатки оценки персонала на основе использования системы показателей KPI / О. Г. Кириллова, А. А. Горенко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2013. – № 12.
2. Ключков, А. К. KPI и мотивация персонала : учебник / А. К. Ключков. – Москва: Эксмо, 2010. – 105 с.
3. Ванкевич, Е. В. Проблемы адаптации предприятий легкой промышленности к условиям внешней среды : монография / Е. В. Ванкевич [и др.]. – Витебск, 2005.
4. Родин, И. И. Введение KPI и результаты его применения в России / И. И. Родин // Экономика, Статистика и Информатика, 2016. – №1. – С. 120–123.
5. Савицкая, К. Д. Система ключевых показателей деятельности в механизме мотивации персонала организации: теоретический и практический аспект / Е. Н. Коробова, К. Д. Савицкая // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации : сборник научных статей, 31 октября–1 ноября 2018 г. / УО «ВГТУ». – Витебск, 2018. – С. 98–100.
6. Савицкая, К. Д. Совершенствование системы мотивации в организациях Республики Беларусь: необходимость и препятствия / К. Д. Савицкая, Е. Н. Коробова // Современные технологии управления персоналом : сборник трудов пятой

Международной научно-практической конференции «Современные технологии управления персоналом», Симферополь, 27–28 сентября 2018 г. / Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского ; ред.: О. С. Резникова [и др.]. – Симферополь, 2018. – С. 89–91.

УДК 331.1

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И ПРОИЗВОДСТВА НА ПОТОЧНЫХ ЛИНИЯХ

*Скворцов В.А., к.т.н., доц., Лях К.В., студ.*

*Витебский государственный технологический университет,  
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В докладе излагаются проблемы гуманизации труда рабочих, меры по их решению в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: труд, организация производства, социальные, экономические и организационные проблемы.

Организация труда является элементом процесса организации производства. В современных условиях хозяйствования она представляет собой систему мер, направленных не только на обеспечение эффективного функционирования живого труда, но и средств труда с целью достижения наилучших результатов деятельности предприятия. Значение рациональной организации труда, поставленной на научную основу, отвечающей требованиям времени, заключается прежде всего в том, что она обеспечивает экономию времени, то есть представляет собой важный фактор качественного роста производительности труда, создает условия для сохранения здоровья человека, увеличения периода его трудовой деятельности, всестороннего развития личности, способствует проявлению творческой активности работника, укреплению трудовой дисциплины, воспитанию инновационного отношения к труду, появлению новых форм взаимодействия человека и средств труда.

Организация поточного производства на обувных, швейных, кожгалантерейных, трикотажных предприятиях как одна из фаз в развитии технологии позволила сжать производственный процесс в пространстве, уплотнить во времени, организовать непрерывный поток предметов труда по рабочим местам и операциям и сформировать условия для значительного повышения производительности труда.

Вместе с тем такая форма организации в силу присущих ей закономерностей и особенностей на предприятиях промышленности обуславливает возникновение ряда противоречий и проблем социально-психологического, организационно-технического и экономического характера, в том числе:

– во-первых, расчленение процесса изготовления продукта на большое число мелкоинтервальных операций. Это обуславливает: большую повторяемость одних и тех же рабочих действий в единицу времени на каждой операции (до 2 тыс. раз в смену); снижение содержательности труда при узкой специализации исполнителя;

– во-вторых, вследствие первого формируется однообразие в работе исполнителя с нарастающей в течение смены монотонностью. Это приводит, с одной стороны, к функциональной физиологической усталости рабочего к окончанию смены, с другой стороны, к накоплению психофизиологической усталости в течение рабочей недели, что может негативно повлиять на его восстановление к началу следующей недели, а затем и к каждой смене;

– в-третьих, конвейер в силу воздействия фактора скорости ( $u$ ), системы распределения работы –  $C = НОК(K\phi i)$  на операциях и зависимости сменного задания ( $P_{см}$ ) от скорости :

$$P_{см} = \frac{v \times П\phi \times b}{l}, \quad (1)$$

где  $П\phi$ ,  $b$ ,  $l$ ,  $K\phi i$ ,  $C$  – соответственно период функционирования, партия, шаг конвейера, фактическое количество рабочих на операции, серия ячеек; управляет темпом выпуска