**Методы оценки деловых и личных качеств руководителей и**

**специалистов на примере РСУП «Экспериментальная база « Криничная»**

#### Гомель 2006

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc130542569)

[1.Методы оценки, сущность и значение деловых и личных качеств руководителя 5](#_Toc130542570)

[1.1.Характеристика оценки деловых и личных качеств руководителя 5](#_Toc130542571)

[1.2.Методы оценки деловых и личных качеств руководителя на процесс управления 11](#_Toc130542572)

[1.2.1.Количественные методы 16](#_Toc130542573)

[1.2.2.Качественные методы оценки 19](#_Toc130542574)

[1.2.3.Оценка по методу черт 20](#_Toc130542575)

[1.2.4.Оценка на основе анализа труда 21](#_Toc130542576)

[1.2.5.Функциональная оценка 22](#_Toc130542577)

[1.2.6.Методика определения стиля руководства 23](#_Toc130542578)

[1.2.7.Целевой метод оценки 24](#_Toc130542579)

[1.3.Принципы отбора и расстановки персонала в зарубежных странах 26](#_Toc130542580)

[2.Методы оценки деловых и личных качеств руководителя в организации 31](#_Toc130542581)

[2.1.Организационно–экономическая характеристика предприятия 31](#_Toc130542582)

[2.2.Методы оценки персонала и планирования карьеры персонала на предприятии их анализ 40](#_Toc130542583)

[3.Пути совершенствования воздействия руководителя на процесс управления 44](#_Toc130542584)

[3.1.Экономическая и социальная эффективность деятельности организации 44](#_Toc130542585)

[3.2.Основные направления совершенствования методов оценки деловых и личных качеств персонала предприятия. 49](#_Toc130542586)

[Заключение 52](#_Toc130542587)

[Литература 54](#_Toc130542588)

# Введение

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает насколько эффективно действует организация, т.е. насколько эффективно используются организационные ресурсы.

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через:

* положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте, и добиться повышения производительности.
* планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению.
* планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру.
* принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении. Названные выше преимущества не приходят в организацию автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий.
* Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как объективные. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам.
* Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

**Задача:** изучить основные методы оценки, сущность и значение деловых и личных качеств руководителей и специалистов на базе РСУП Э/б «Криничная»

При подготовке настоящей работы проанализированы опубликованные материалы по вопросам методов оценки деловых и личных качеств руководителя в организации, специальная литература отечественных и зарубежных авторов. Кроме того, использована документация и отчетность по результатам деятельности РСУП « Экспериментальная база « Криничная».

# 1.Методы оценки, сущность и значение деловых и личных качеств руководителя

## 1.1.Характеристика оценки деловых и личных качеств руководителя

Принципиальная схема структуры управления

РЕЗУЛЬТАТЫ

- организации

- организации как коллектива

- индивидуальные

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРАКТИКЕ

Управление собою

Управление группами

Управление организацией

Управление своей работой

Управление группами

Управление организацией

- людьми

- кадровая политика

- работа руководителя

Поддержание компетентности

Управление внешней средой

Руководство деятельностью



- индивидуальная

- групповая

-отношения межгрупповые

- сотрудничество в организации

Из схемы видно, что всю работу по управлению можно разделить на

две части:

-управление деятельностью фирмы:

- управление персоналом.

В своей работе я рассмотрела только одну часть схемы – управление персоналом.

Организационное окружение предъявляет к руководителю по управлению персоналом ряд требований, которые могут быть положены в основу модели:

1.Знания и умения. Современный менеджер должен знать: закономерности и принципы функционирования рыночной экономики, теорию и практику современного менеджмента, теорию организации и методы моделирования организационных структур формы и методы мотивации целенаправленного поведения людей в системе управления, суть системного подхода к проектированию рыночных структур, методы комплексного анализа. Ему должны быть присущи высокие общечеловеческие качества и соответствующие психологические способности, в том числе способность идти на разумный и взвешенный риск. Он должен уметь осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и реализовывать бизнес- план, осуществлять маркетинговые исследования.

2. Личные качества.

- жажду знаний, профессионализм, новаторство, творческий подход к работе.

- упорство, уверенность в себе и преданность к делу

- нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи.

- психологические способности влиять на людей.

- коммуникабельность и чувство успеха.

- эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость.

- открытость, гибкость и легкую приспособляемость к происходящим изменениям.

- ситуативное лидерство и энергию личности в корпоративных структурах;

- внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации;

- энергичность и жизнестойкость;

- склонность к успешной защите и стольже эффективному нападению;

- ответственность за деятельность и принятые решения;

- потребность работать в коллективе и с коллективом.

3.Этические нормы менеджера применительно к экономике следующие:

- наивысшая производительность и прибыль не должны достигаться за счет разрушения окружающей среды;

- конкуренция должна осуществляться по честным правилам, то есть, соблюдая правила рыночной игры;

- созданные трудом блага должны распределяться так, чтобы не углубляться в расслоение общества;

- техника должна служить человеку, а не человек технике;

- разумная форма участия работающих в целях корпорации не только увеличивает желание работать лучше, но и развивает чувство ответственности;

- экономика, в отличие от религии ориентирована не на моральные нормы, а на распределение материальных благ. Она должна подчиняться действующим моральным нормам.

Менеджер в своей деятельности с коллегами и партнерами должен руководствоваться общепринятыми правилами и нормами. Следовать методам честной конкуренции, не использовать «грязные деньги» в своей деятельности, «играть в открытую », если партнер делает так же стараться выполнять данное партнеру обещание при любых условиях, использовать только честные методы при попытке повлиять на подчиненного, быть требовательным, но не оскорблять достоинство, быть внимательным и предупредительным.

4.Личные ресурсы. Менеджер должен иметь и уметь эффективно распоряжаться своими ресурсами, информацией, временем, имеющимися в его распоряжении людьми, финансами, материалами, то есть достигать высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им организацией.

5.Навыки и способности эффективно управлять. На эффективность управления могут влиять: способность управлять собой; разумные личные ценности; четкие личные цели, упор на постоянный личный рост; навыки и упорство в решении проблем; изобретательность и склонность к инновациям; владение современными методами управления; высокая способность воздействовать на окружающих; Формировать и развивать эффективные рабочие группы; умение обучать и развивать подчиненных.

Ограничения саморазвития. К таким недостаткам следует отнести неумение управлять собой; размытые личные ценности; смутные личные цели, слабое навыки управлять людьми и ресурсами; неумение обучать и устанавливать требования на саморазвитие; низкая способность формировать коллектив. Попытки совместить требования внешнего окружения с желаемым набором черт руководителя делается непрерывно многими исследователями. В качестве существования такого набора можно привести следующие « Принципы эффективного корпоративного управления»:

- ориентация на энергичное и быстрое действие;

- поддержка постоянного контакта с потребителем;

- предоставление людям определенной автономии, поощряющей их предприимчивость;

- рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;

- осуществление связи с жизнью, усиление акцента на одну имеющую ключевое значение ценность данного бизнеса;

- ограничение своей деятельности лишь тем, что знаешь и умеешь лучше всего;

- внедрение простых форм управления и поддержание немногочисленного управленческого штата;

- обеспечение одновременного сочетания в управлении: свободы в одном и жесткости в другом; (4 стр.395)

- ориентирование в своих интересах на сугубо человеческую потребность;

- потребность быть хозяином своей судьбы;

- стремление сохранять чувство гордости, которое творит чудеса;

- установление стандартов образцовости и требование их достижения.

Например, за рубежом широко используется методика английского исследователя Р. Беннета, который предложил выявлять степень проявления двадцати качеств личности менеджера: интеллигентность,

* честность,
* доступность,
* авторитарность,
* стремление,
* вдумчивость,
* тактичность,
* коммуникабельность,
* заинтересованность в людях,
* цельность характера,
* позитивное отношение к действительности,
* мужество,
* решительность,
* порядочность,
* чувство юмора,
* умение слушать,
* твердость, дружелюбие,
* энтузиазм.

Таким образом, собирательный образ эффективного руководителя можно создать, используя в той или иной мере следующий набор свойств:

1.Интеллектуальные способности: ум и логика; рассудительность; проницательность; концептуальность; образованность; знание дела; речевая развитость; любопытство и познавательность; интуитивность.

2.Черты характера личности: инициативность; гибкость; бдительность; созидательность и творчество; честность; смелость и уверенность в себе; независимость; амбициозность; настойчивость и упорство; энергичность; работоспособность; обязательность; участливость.

3.Приобретенные умения: заручаться поддержкой; завоевывать популярность и престиж; организовывать; убеждать; менять себя; быть надежным; шутить и понимать юмор; разбираться в людях.

## 

## 1.2.Методы оценки деловых и личных качеств руководителя на процесс управления

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Применение современных методов объективной оценки труда управленческих работников, и особенно руководителей, в услови­ях рыночной экономики и демократизации управления приобре­тает особое значение. Проведение таких оценок накануне атте­стации, в процессе выборов руководителя, при формировании резерва кадров на выдвижение, а также в текущих перестановках в кадровом составе - таковы основные практические направления оценочной деятельности организаций.

Оценка является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом управленческого персонала. Она представляет собой определенную систему, имеющую доста­точно сложную структуру, позволяющую выполнять регуля­тивную функцию в отношении деятельности оцениваемых управленческих работников и руководителей.

Сегодня в некоторых организациях одним из важнейших принципов работы с кадрами является требование объективно оценивать управленческого работника по деловым и личностным качествам. Понятно, что для этого необходимо сформировать со­ответствующие качественные критерии.

По общему признанию специалистов в области управления любой управленец должен обладать рядомобязательныхделовых качеств**.** К ним обычно относят:

* знание производства - его тех­нических и технологических особенностей, современных направ­лений развития;
* знание экономики - методов планирования, эко­номического анализа и т. п.
* умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности при наименьших финансовых, энергетических и трудовых затратах;

наличие специальных знаний в области организации и управления производством (теоретических основ, передовых методов и форм, рекомендаций современной отечественной и зарубежной науки управления), а также умение применять их в своей практической деятельности;

* способность рационально подбирать и расстанавливать кадры;
* умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;
* способность и умение поддерживать дисциплину и от­стаивать интересы дела;
* умение целесообразно планировать работу аппарата управления;
* распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;
* координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;
* умение планировать и организовывать личную деятель­ность, сочетать в ней основные принципы управления, при­менять в зависимости от ситуации наиболее целесообразные и эффективные стиль и методы работы;
* умение проявлять высокую требовательность к себе и под­чиненным;
* конкретность и четкость в решении оперативных вопросов и повседневных дел;
* учитывать и контролировать результаты своей работы и ра­боты коллектива;
* стимулировать работников, принимать на себя ответствен­ность в осуществлении своих решений;
* устранять и не допускать любые проявления бюрократизма в своей работе и работе подчиненных.

В условиях рыночной экономики предъявляются повышенные требования ик личностным качествамуправленческого работника*.* В кадровой работе ряда организаций методические материалы содержат перечень таких качеств управленческих работников, как:

* честность, справедливость,
* умение работника наладить добро­желательные отношения с подчиненными,
* выдержанность и так­тичность при любых обстоятельствах,
* целеустремленность,
* прин­ципиальность,
* решительность в принятии управленческих ре­шений,
* а также настойчивость и энергичность в их реализации,
* умение отстоять свое мнение,
* самокритичность в оценках своих действий и поступков,
* умение выслушивать советы подчиненных,
* правильное восприятие критики с умением делать соответствую­щие выводы,
* умение держать слово и не обещать того, что не бу­дет выполнено,
* умение пользоваться своими правами и полномо­чиями, особенно в случаях применения административного и организационного воздействия,
* а также умение личным приме­ром и поведением в повседневной жизни положительно воздей­ствовать на подчиненных

Система оценки результативности труда должна обеспечи­вать точные и достоверные данные. Чем она строже и определенней, тем выше вероятность получить достоверные и точные данные. Специалисты рекомендуют создаватьоснову для такой системы в шесть этапов:

1. установить стандарты результативности труда по каждо­му рабочему месту и критерии ее оценки;
2. выработать политику проведения оценок результативно­сти труда, то есть решить, когда, сколь часто и кому следует проводить оценку;
3. обязать определенных лиц производить оценку результа­тивности труда;
4. вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников;
5. обсудить оценку с работником;
6. принять решение и задокументировать оценку.

Одна из важнейших методических проблем **-** ктодолжен оценивать работника. В практике большинства фирм США этим занимается менеджер - управляющий. Кроме него в ряде слу­чаев этим занимаются:

1. комитет из нескольких контролеров. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;
2. коллеги оцениваемого. Чтобы эта система приносила плоды, необходимо, чтобы они знали уровень результативности его труда, верили друг другу и не стремились выиграть один у другого воз­можность повышения зарплаты и повышения по службе;
3. подчиненные оцениваемого;
4. кто-либо, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации. Этот вариант требует больших затрат, чем другие, и в основном используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту. Возможно использование подобного варианта также в случаях, если' необходимо бороть­ся с обвинениями в предвзятости и предрассудках. Следует принять во внимание, что при использовании данного подхода лицо, производящее оценку, не будет иметь такого объема информации, как при предшествующих четырех вариантах;
5. самооценка. В данном случае - работник оценивает себя при помощи методов, используемых другими оценщиками. Этот подход используется скорее для развития навыков самоанализа у работников, нежели для оценки результативности труда;
6. использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег. Двухстороннее (оценщик - оцени­ваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие пред­ложения для высшего руководства.(7 стр. 138)

К группе ***качественных методов*** обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специ­ального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). Например, если правильно организо­вать процедуру оценки и учесть, что характеристика представляет собой совокупность оценок работника **со** стороны не только администрации, но и различных общественных органи­заций, то методом деловой характеристики можно получить достаточно объективные результаты. Эти оценки соответству­ют конкретному набору качеств.

Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий - преимущественно при назначении руководителей.

**К *количественным методам*** относят все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее про­стыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный.

Применение компьютеров и других средств вычислитель­ной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работ­ника. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятель­но посчитать по достаточно строгой методике "свои коэффи­циенты" или "баллы", оценить результативность своего труда.

К группе ***комбинированных методов*** относят широко рас­пространенные и разнообразные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тес­ты и некоторые другие комбинаций качественных и количест­венных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.(5 стр.226)

Рассмотрим немного подробней методы оценки персонала.

### 1.2.1.Количественные методы

Количественные оценки, например деловых и организатор­ских качеств работника, производятся, как правило, с помо­щью экспертных оценок. При этом для характеристики канди­дата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев. Например:

1способность организовывать и планировать труд;

1. профессиональная компетентность;
2. сознание ответствен­ности за выполняемую работу;
3. контактность и коммуника­бельность;
4. способность к нововведениям;
5. трудолюбие и работоспособность.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соот­ветствующая оценка по избранной, например, пятибалльной шкале (отлично - 5; хорошо - 4; удовлетворительно - 3; не - удовлетворительно - 2; плохо - 1).

Оценки по критериям обычно располагают по нарастающе­му количественному значению. Например, при оценке по кри­терию "способность организовывать и планировать труд":

"1" - явно неорганизованный работник и руководитель;

"2" - не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

"3" - умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;

"4" - умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

"5" - умеет создавать и поддерживать четкий порядок в ра­боте на основе эффективного планирования.

По своей значимости в общей оценке кандидата на кон­кретную должность определенные качества всегда имеют раз­личный удельны*й* вес, что устанавливается экспертным путем. Например, по шести указанным выше критериям могут быть приняты определенные значения.

Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата на управленческую должность составляется специальный оценочный лист.

Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат заместить должность в аппарате управления. Наибольшая возможная оценка - 5, а самая низкая - 1.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, чтообразование ***-*** одна из основных качественных харак­теристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы ***-*** количественная мера опыта, авозраст нахо­дится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчетакоэффициента профессиональнойперспективности по формуле:

**К = Оу.обр. (1 + С/4 + В/18),** где

**Оу.обр.** - оценка уровня образования, которая обычно принимается составляет

0,15 для лиц, имеющих незакончен­ное среднее образование;

0,60 - для лиц со средним образованием;

0,75 - для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 - для лиц с высшим образованием по специальности;

**С** - стаж работы по специальности. В соответствии с реко­мендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результатив­ность труда, чем образование);

**В** - возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на ре­зультативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образова­ния). При этом за верхний предел возраста для мужчин при­нимается 55 лет, а для женщин - 50.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Совершенно очевидно, что предпочтение отдается то­му кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку, при­том обязательно еще и с учетом таким же способом полученных оценок по группам личностных качеств.

Проверка практикой, бесспорно, имеет решающее значение для оценки любого управленческого работника. В связи с этим рекомендуется осторожно и терпеливо испытывать и распозна­вать среди них настоящих организаторов, сочетающих интерес к делу с умением наладить совместную работу коллектива людей. Для этого при работе с резервом кадров на выдвижение широко практикуется их привлечение к временному исполнению обязан­ностей руководителя в период его отсутствия, стажировка и дру­гие формы и методы практической проверки. Однако и в таких случаях результаты работы требуют объективных оценок.

На ряде российских организаций накоплен по­ложительный опыт оценки управленческого персонала. Сущ­ность одного из наиболее апробированных и достаточно эф­фективных методов заключается в использовании квалифика­ции, опыта и интуиции, наиболее компетентных в своей об­ласти работы специалистов **-** экспертов**.** Важнейшими усло­виями применения этого метода является обеспечение ано­нимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Если анонимность достигается через специальное анкети­рование или тестирование, то обоснованность подбора состава экспертов состоит в их тщательной предварительной оценке, а также в методически грамотном и целенаправленном форми­ровании количественного и качественного состава. Например, главные требования к эксперту - его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и при­знанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными- функциями.

Одно из требований - хорошо разбираться в одной из смежных специальных областях деятельности, например, для технолога - в экономике, для экономиста - в технологии, ли­нейного руководителя - в правовых вопросах и т. д. Традици­онное требование к формированию группы экспертов состоит вих способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий обычно проводят начальник отдела кадров и руководитель организации (организации). Начальник отдела кадров знако­мит экспертов с методикой оценки с помощью научного кон­сультанта, который первый раз практически руководит всей работой. На уровне организации в состав экспертных комис­сий (комиссия для оценки руководителей аппарата управле­ния, комиссия для оценки линейных руководителей производ­ственных подразделений, комиссия для оценки специалистов аппарата управления) включают обычно 3 - 5, но не более 7 человек. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель.

При этом весьма ценно и то обстоятельство, что де­тальный анализ оценок экспертов по качествам может помочь определить для каждого работника конкретные направления совершенствования его деятельности. (5 стр. 291)

### 

### 1.2.2.Качественные методы оценки

К настоящему времени в отечественной и мировой практи­ке разработано значительное число систем оценки управлен­ческого персонала, которые можно классифицировать по раз­личным основаниям. Решение вопроса о содержании (или предмете) оценки является одним из исходных при формиро­вании любой системы. Анализ того, что является содержанием оценки, - а именно: какие стороны управленческой деятельно­сти подвергаются измерению, анализу и интерпретации, по­зволяет выделить несколько основных подходов.

В качествепредметаоценки руководителяв различных ме­тодиках выступают:

* деловые и личностные качества (свойства, черты) руководителей;
* характеристики их поведения в различ­ных ситуациях;
* качество выполнения управленческих функ­ций;
* характеристики применяемых средств руководства;
* пока­затели результатов деятельности возглавляемых коллективов;
* результаты организаторской деятельности;
* успешность уста­новления и достижения руководителями целей управления конкретными коллективами.

Распространена также комплексная оценка, содержание которой включает различные комбинации из названных пред­метов оценки труда. Степень разработанности каждого из под­ходов неодинакова. Некоторые (например, оценка качеств) доведены до вполне полного методического обеспечения, и даже автоматизации, другие (например, целевая оценка) пред­ставлены лишь в виде определенных принципов

### 1.2.3.Оценка по методу черт

Широкое распространение получила оценка руководителей по методу черт. В ее основе *-* признание влияния психологиче­ских свойств человека на характеристики его деятельности. К числуметодик***,*** основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности у руководителей не­которого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени коррелируют с эффек­тивностью деятельности руководителей в конкретных коллек­тивах. Для этого с помощью ЭВМ выбирается (без интерпре­тации количественных оценок) такой перечень свойств, который в наибольшей степени отличает каждого руководите­ля и помогает составить его деловой портрет.

Различие методик связано с используемыми способами изме­рения личностных свойств и предлагаемыми перечнями черт. Од­нако, несмотря на многообразие модификаций таких методик, предмет оценки везде одинаков - качества личности руководителя. В результате всегда получается социально-психологическая характеристика оцениваемого и констатируется обладаниеим опреде­ленными свойствами.

Опыт применения подобных систем оценки у нас в стране и за рубежом позволяет выявить их основной недостаток *-* субъек­тивизм получаемого знания. Причины этого коренятся в самом методе, который связан с волей и сознанием субъектов, участ­вующих в оценке. Речь идет не о получении предвзятых или не­компетентных оценок, что возможно при реализации любого подхода, а о самом содержании производимой оценки.

Используемые перечни качеств в слабой степени привяза­ны к управленческой деятельности и скорее раскрывают в ка­кой-то мере внутреннюю структуру личности оцениваемого, нежели фиксируют определенные профессиональные требова­ния к психологическим характеристикам руководителя как субъекта управления. Фактически такая оценка основывается не на анализе реального управленческого труда, а на том, что думают о руководителе окружающие.

### 1.2.4.Оценка на основе анализа труда

Определение психологических свойств на основе анализа труда управленческого персонала происходит в рамкахситуа­ционной оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают относительно инвариантные осо­бенности поведения управленца, проявляющиеся в процессе решения им конкретных управленческих задач.

В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура отбора типичных управленческих ситуаций в конкретном кол­лективе, в структуре которых описывается работа управленца, а затем оценивается его поведение. Рациональным основани­ем такой оценки является то, что разнородность элементов трудовой ситуации в каждом случае складывается в опреде­ленный комплекс условий и задач управленческой деятельно­сти. Решение этих задач является чрезвычайно сложным и эффективность действий управленца, безусловно, определяет­ся его личностными особенностями.

Основу методики составляет представление об управленческих ситуациях как единицах анализа труда управленческого работни­ка, однако именно их структура остается пока еще недостаточно разработанной. Используемые в ходе оценки ситуации (отсутст­вие согласованности в планах работ со смежными подразделе­ниями, конфликты, вызванные нечетким разграничением функ­ций, необеспеченность финансовыми ресурсами, неукомплектованность подразделения персоналом) являются, по существу, лишь описанием отдельных проблем управления.

Результатам оценки поведения управленческих работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психоло­гическая характеристика, только более профессионально ориен­тированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких - менее эффективно. Однако данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия.

### 1.2.5.Функциональная оценка

Функциональная оценка руководителяосновывается на ана­лизе процесса труда, выяснении, насколько он хорошо справляет­ся со своими должностными обязанностями. Работа руководителя в этом случае описывается в структуре выполняемых им специ­фических функций по регулированию совместной деятельности. Например, в одной из методик выделяют такие управленческие функции, как планирование, организация, комплектование шта­тов, руководство и лидерство, контроль.

В основе такого способа - представление об особых задачах организаторской деятельности, отличающих управленческий труд от исполнительского и имеющих некоторое универсаль­ное содержание, а также понимание места и роли руководите­ля в трудовом коллективе.

Можно говорить, что основными задачами его (руково­дителя) деятельности как субъекта управления являются:

* устранение расхождений в подходе, времени действия, уси­лиях совместно работающих индивидов;
* задание и поддержание правил и норм трудового поведения и взаимодействия в коллективе, а также определенной систе­мы ценностей в сфере труда;
* согласование общих и индивидуальных целей деятельности;
* обеспечение максимального вклада каждого в получении общего результата.

Условия управленческой деятельности, сфера совместного труда, параметры возглавляемого коллектива лишь конкретизи­руют эти задачи, заполняют их предметным содержанием, не из­меняя сути выполняемых функций. Функциональная оценка име­ет тодостоинство**,** что основывается на анализе того, чем в действительности занимаются руководители.Она позволяет опре­делять слабые стороны в работе конкретных руководителей на основе знания об общих задачах управленческой деятельности.

### 1.2.6.Методика определения стиля руководства

Анализ качества выполнения работы предполагает также оп­ределениестиля руководства. Руководитель создает ценности не напрямую, а посредством других людей, регулируя их поведение и модифицируя его в необходимом для реализации общих целей направлении. Средством решения всех задач в коллективе для него выступает целенаправленное и систематическое воздействие на людей в процессе совместного труда.

Главными в деятельности руководителя являются личност­ная позиция, стиль делового общения, выбранный способ взаимодействия с подчиненными. И если анализ управленче­ских функций позволяет раскрыть содержание выполняемой руководителем работы, круг решаемых задач, то определение стиля руководства раскрывает систему ответственности, вно­симую руководителем в процесс работы и выступающую в ка­честве важного средства его влияния на других людей.

При таком подходепредметом оценки является характер взаи­моотношений руководителя с подчиненными. Она позволяет рас­крыть личностные особенности поведения руководителя в систе­ме отношений "руководства- подчинения". Способ воздействия на людей имеет принципиальное значение для успешной работы руководителя, обеспечения эффективной совместной деятельно­сти, поэтому оценка применяемых средств руководства - важный аспект анализа качества управленческого труда.

### 1.2.7.Целевой метод оценки

Посодержанию целевой метод близок к методу оценки по результатам. Известно, что цели - предвосхищаемые результа­ты деятельности. Процесс оценки в этом случае состоит в том, чтобы определить, насколько компетентно, руководители уста­навливают цели (масштабные, но достижимые) и как хорошо работают поих достижению.

Целеполагание лежит в основе любого управления и является важнейшим элементом управленческого труда. В настоящее время целевое управление рассматривается как необходимый компонент эффективного руководства. Кроме того, трудно ожидать от руко­водителя (как и от любого другого работника) эффективного тру­да, пока остаются неясными его конечные результаты или хотя бы не намечены ориентиры, к которым ему необходимо стре­миться. Этим определяется то рациональное основание, на кото­ром строится данный способ оценки.

Достоинством подхода является возможность планировать и контролировать деятельность руководителей, намечая ее цели и отслеживая степень их реализации. Информация, полученная в ходе такой оценки, позволяет судить о том, насколько хорошо сработал руководитель, были ли достигнуты намеченные цели управления.

Слабой стороной целевой оценки является то обстоятельст­во, что руководитель может достигать и не достигать целей не по своей воле. И дело здесь не только в разграничении компе­тенции, но и в необходимости учета неконтролируемых или непредвиденных факторов - тех обстоятельств, которые могут в значительной мере повлиять на результаты деятельности ру­ководителя независимо от его личных усилий. Поэтому с помощью этого метода оценивается только оперативная работа руководителей. И хотя целевая оценка не получала еще должной теоретической и методической разработки, такой способ рассматривается специалистами как один из многообещающих.

## 

## 1.3.Принципы отбора и расстановки персонала в зарубежных странах

Исходный этап в процессе управления персоналом – процесс набора и отбора кадров.



Рис.2

Из рисунка 2 видно как производится набор и отбор кадров. От того, как проведен набор, и какие люди отобраны для вашей работы в вашей организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. По этому, что бы не создавать дополнительных трудностей следует отнестись к этому этапу со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике.

Набор на работу в больших организациях осуществляет отдел по управлению персоналом. Секция отдела, занимающаяся этим непосредственно, называется секцией по набору на работу. В ней находятся служащие проводящие беседы с будущими работниками. Эти служащие проводят и предварительный отбор.

Сущность отбора в принципе одинаково понимают и в Беларусии и в России и на западе как отбор наиболее подходящего кандидата из имеющихся. Критерии отбора в каждом случае могут быть специфическими с акцентом либо на профессиональные, либо на их сочетание. В план отбора включаются мероприятия и их обеспечение по сравнению качеств претендентов между собой и требованиями рабочего места или условий труда проведению отобранных испытаний по предварительно составленной методике, услуги сторонних организаций и отдельных специалистов по оценке качеств претендентов и проведению собеседований.(3 стр. 76)

Большинство специалистов, занимающиеся проблемами управления персоналом считают, что собеседование является слабым средством выявления подходящих кандидатов, так как в большинстве своем люди проводящие собеседования, формулируют свои оценки по первым впечатлениям. Очевидность этого вывода очень хорошо показана в проведении Е. С. Вебстером анализе процедуры отбора принятой в армии Канады. Ниже приводится предостережение от совершения наиболее серьезных ошибок при проведении отборочного собеседования:

1.Интервьюеры формируют стереотипное представление о «хорошем» кандидате, которое они пытаются применить к интервьюируемым не оценивая, их по действительным достоинствам.

2. Зачастую мнение о претенденте складывается уже в самом начале собеседования.

3. На интервьюеров больше внимания оказывает отрицательная, а не положительная информация о претенденте.

4. Заполненное заявление претендента и его внешний вид оказываются причиной предубеждения.

5. Интервьюеры ищут подтверждение своего мнения о претенденте которое у них уже сложилось.(7 стр.256)

Найм (набор и отбор) на работу ведущего специалиста либо менеджера высокого уровня, к примеру, процветающей фирмы « Маккей Энвипоуп» Харви Маккей организует следующим образом:

1.Беседа претендента с менеджером, по кадрам умеющим разбираться в людях.

2.Беседа кандидата с членами администрации фирмы с последующим обсуждением впечатлений о кандидате.

3. Беседа кандидата с главой фирмы при личной встрече

4. Беседа кандидата с главой фирмы по телефону.

5. Сбор информации о кандидате из внешних источников.

6. Беседа главы фирмы с кандидатом в его доме в присутствии жены и детей

7. Беседа главы фирмы с кандидатом в неформальной обстановке

8.Беседа кандидата с двумя тремя бизнесменами знакомыми главы фирмы.

9.Посещение кандидата мастеров профессии, на которую он претендует.

10. Посещение кандидатом консультанта по промышленной психологии.

Таким образом, Х.Маккей рекомендует следовать следующим принципом при найме:

* Придание объективности информации о кандидате на основе массы субъективной информации.
* Не менее половины внимания уделяется человеческим качествам претендента, его умению общаться.
* Глава фирмы не жалеет личного времени на составление собственного всестороннего мнения о претенденте.
* Во внимание принимается прошлый жизненный путь претендента.

Следует заметить, что решающим критерием Х.Маккей считает рассмотрение ситуации как вы себя чувствовали, если бы данный человек работал на конкурента, а не вас. Вообще привлечение специалистов высокого класса в фирму рассматривается, как крупный успех залог ее процветание по этому такая работа включается в планы фирмы.

Группа ученых СПбУФ, возглавляемая доцентом А.А.Сарно разработала систему категориальных признаков специалиста пригодных для биржевого поиска и определения требований к работнику при найме и перемещении. Если эту систему заложить в основу параметрического описания требований рабочего места к работнику и в качестве данных о работнике то появляется возможность сравнения на единой информационной основе того, что требуется с тем, что предъявляемая система параметров дополняется комплексом методов и приемов социометрического психометрического статистического характера позволяющих оценить значение параметров. С учетом определенной доли субъективизма и вероятностного характера выявленных параметров их определения, тем не менее, ставит решение проблемы набора и передвижения работников на современную научную основу. В состав параметров входят такие группы:

* Фаза жизненного цикла
* Уровень и профиль подготовки
* Предыдущая карьера
* Семейный и бытовой статус
* Психологические характеристики
* Склонности к определенному виду работы. (3 стр. 76-79)

В американских схемах по отбору персонала широко используется три обязательных требования:

* Анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те константы, которые наиболее необходимы для высокого качества выполнения данной работы.
* Тест должен измерять одну из этих констант. В примере с менеджером должны быть доказательства того, что тест удовлетворительным образом измеряет уровень лидерских качеств (например, результаты тестирования совпадают с результатами аналогичных тестов приведенных на другом предприятии)
* Необходимо доказать что данная черта действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.(3 стр. 63)

Оценка персонала методом Assessment Center   
применяется для оценки деловых и личностных качеств руководителей и ключевых специалистов компаний. Метод Assessment Center в мировой практике управления персоналом считается наиболее точным и эффективным методом оценки деловых и личностных качеств работников, особенно управленцев.   
Суть метода заключается в том, что группа участников проходит через серию самых разнообразных испытаний. В программу Assessment Center обычно включаются деловые и ролевые игры, деловые и психологические тесты, самопрезентации, дискуссии, упражнения, письменные работы. За действиями участников ведется внимательное наблюдение, может осуществляться видеосъемка.   
Обычная продолжительность оценочной сессии составляет 1-2 дня. Вся полученная информация затем внимательно изучается. На этой основе на каждого участника готовится заключение с оценкой его деловых и личностных качеств, прогнозом профессиональной деятельности и рекомендациями по профессиональному и личностному развитию.

# 2.Методы оценки деловых и личных качеств руководителя в организации

## 2.1.Организационно–экономическая характеристика предприятия

Республиканское сельскохозяйственное унитарное предприятие «Экспериментальная база «Криничная» зарегистрировано ранее как Государственное предприятие экспериментальная база «Криничная» Гомельским областным исполнительным комитетом решением от 05 февраля 1997 года № 74 и переименованное в соответствии со статьями 48 и 50 Гражданского кодекса Республики Беларусь.

Собственником предприятия выступает Республика Беларусь, а полномочия собственника осуществляет Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь (республиканская собственность).

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь и положениями данного Устава.

Предприятие является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, самостоятельный баланс, расчетный и другие счета в учреждениях банков, печать с изображением Государственного герба Республики Беларусь и со своим наименованием, другие печати и штампы. Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь и настоящим Уставом. Предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим имуществом.

Собственник или уполномоченный орган не отвечают по обязательствам предприятия, а предприятие не отвечает по обязательствам собственника или уполномоченного органа, за исключением случаев, предусмотренных законодательством и настоящим Уставом.

Собственник имущества предприятия или уполномоченный орган, или другие лица, которые имеют право давать обязательные для предприятия указания либо иным образом определять его действия, не несут субсидиарной ответственности в случае признания предприятия экономически несостоятельным (банкротом) по независящим от них причинам.

Основной целью предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для реализации экономических интересов собственника имущества предприятия, предприятия и удовлетворения социальных нужд работников коллектива.

Предметами деятельности предприятия являются:

* производство и реализация молока, мяса говядины, свинины при высокоэффективном использовании кормов;
* оказание услуг и выполнение работ юридическим и физическим лицам;
* выращивание кормовых и технических культур;
* иная деятельность с правом оптовой и розничной торговли;
* внешнеэкономическая деятельность в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с

настоящим Уставом и действующим законодательством.

Государство осуществляет свои права по управлению предприятием через Министерство сельского хозяйства и продовольствия. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь: решает вопросы создания и прекращения деятельности предприятия, определяет предмет и цели деятельности предприятия; назначает руководителя предприятия; осуществляет контроль за использованием по назначению и сохранностью принадлежащего предприятию имущества; другие вопросы, отнесенные законодательством Республики Беларусь.

Организационная структура управления предприятием имеет оптимальный уровень централизации управления, обоснованное количество ступеней и звеньев управления, обеспечивающих минимальное время передачи информации, выработки на ее основе управленческих решений и доведения, последних до объекта управления. (см. Приложение 1)

Органом управления предприятия является директор, который назначается на должность и освобождается от должности Министерством сельского хозяйства и продовольствия. С директором заключается в письменной форме контракт, которым определяются его права, обязанности, ответственность, условия его материального обеспечения и освобождения от занимаемой должности с учетом гарантий, предусмотренных действующим законодательством Республики Беларусь, а также конкретный срок действия контракта. Директор предприятия действует без доверенности от имени предприятия и в интересах предприятия в соответствии с законодательством и Уставом предприятия, представляет его интересы в отношениях с государственными органами Республики Беларусь, юридическими и физическими лицами, заключает договоры; организует работу предприятия; утверждает организационно-штатную структуру предприятия; нанимает и увольняет работников в соответствии с законодательством о труде Республики Беларусь и условиями трудовых договоров (контрактов), выдает доверенности.

Открывает в банках расчетный, валютный и другие счета; ­издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия. Определяет формы, системы и размеры заработной платы работников предприятия, руководителей его филиалов и представительств, дочерних предприятий.

В пределах, установленных законодательством и настоящим Уставом, распоряжается имуществом, в том числе средствами предприятия, и несет персональную ответственность за сохранность имущества и его эффективное использование; в соответствии с законодательством определяет объем и характер сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия.

Подписывает от имени предприятия учредительные документы хозяйственных обществ, в создании которых участвует предприятие, и коммандитного товарищества, в котором предприятие является вкладчиком.

Предприятие самостоятельно организует свою деятельность исходя необходимости производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) и определяет перспективы развития, если иное не установлено Правительством Республики Беларусь, учредителем.

Правительство Республики Беларусь или уполномоченный орган в случаях и в порядке, предусмотренных законодательством, могут устанавливать предприятию задания по объемам производства.

Отношения предприятия с юридическими и физическими лицами строятся на основе договоров.

Предприятие реализует свою продукцию, работы, услуги по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе, а в случаях, предусмотренных законодательством Республики Беларусь, - по ценам и тарифам, регулируемым государством.

На предприятии осуществляется оперативный и бухгалтерский учет результатов деятельности, представляет в установленном порядке статистическую отчетность, а также оперативную информацию о результатах финансово-хозяйственной деятельности вышестоящей организации, налоговым органам, органам статистики и иным государственным органам.

Комплексная ревизия финансово-хозяйственной деятельности предприятия производится по инициативе Министерства сельского хозяйства и продовольствия не чаще, чем один раз в год.

Финансовое состояние предприятия зависит от, его производственной коммерческой и финансовой деятельности.

Финансовое состояние на 2004 год РСУП «Экспериментальная база «Криничная» можно охарактеризовать следующими показателями (все данные взяты с годового отчета см. Приложение 2):

**Таблица 1 (Показатели)**

|  |  |
| --- | --- |
| ПОКАЗАТЕЛИ | СУММА, (млн. руб.) |
| 1.Выручка от реализации | 1193 |
| 2.Балансовая прибыль | 341 |
| 3 Кредиторская задолженность | 911 |
| 4.Долгосрочные ссуды | 243 |
| 5.Краткосрочные кредиты и ссуды | 576 |
| 6.Дебиторская задолженность | 114 |
| 7.Рентабельность производства % | 24,5 |
| 8.Выручка от реализации продукции - растениеводство  - животноводство | 562  617 |
| 9.Получено бюджетных субсидий на покрытие разницы в ценах | 229 |

Из приведенных данных видно, удельных вес товарной продукции растениеводства и животноводства в общей реализации по хозяйству примерно равен.

Надбавки к закупочным ценам на продукцию растениеводства и животноводства в сумме 229 миллионов рублей существенно повлияла на общую прибыль по хозяйству и рентабельность. Кредиторская задолженность превышает дебиторскую в восемь раз.

Основным источником информации для проведения анализа финансового состояния РСУП « Экспериментальная база « Криничная» служит отчетный бухгалтерский баланс (форма № 1), отчет о прибылях и убытках (форма №2) и другие формы отчетности, данные первичного и аналитического бухгалтерского учета, который расшифровывают и детализируют отдельные статьи баланса. Анализ баланса хозяйства проведен на основании балансов за 2 последних года (2003 год и 2004 год).

Финансовое состояние хозяйства во многом зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены. По степени принадлежности используемый капитал подразделяется на собственный и заемный.

Необходимость в собственном капитале обусловлена требованием самофинансирования хозяйства. Однако нужно учитывать, финансирование деятельности хозяйства только за счет собственных средств не всегда выгодно для него, особенно в условиях сезонности производства.

В тоже время, если средства предприятия созданы в основном за счет заемных средств, то его финансовое положение будет неустойчивым, так как с капиталами краткосрочного пользования необходима постоянная оперативная работа, направленная на контроль за своевременным возвратом их и на привлечение в оборот других видов капитала.

Важнейшие показатели рыночной устойчивости хозяйства:

- удельный вес собственного капитала в его общей сумме - доля заемного капитала; - коэффициент финансового риска (отношение заемного капитала к собственному).

Таблица (Структура пассивов РСУП Э/б "Криничная на 1.01.2004 - 1.01.2005г.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | На  1.01.04 г. | На  1.01.05 г. | + , - |
| 1.Удельный вес собственного капитала.  2.Удельный вес заемного капитала.  3.Коэффициент финансового риска. | 0,887  0,113  0,13 | 0,888  0,112  0,13 | +0,001  -0,001    - |

Из анализа видно, что финансовая устойчивость хозяйства довольно высокая и остается стабильной на протяжении года.

Проанализируем структуру заемного капитала.

Таблица (Структура заемного капитала РСУП Э/б "Криничная"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник | Сумма,млн. руб. | | Удельный вес, % | | + ,- . |
| На  1.01.2004г. | На  1.01.2005г | На  1.01.2004 г. | На  1.01.2005г. |
| 1.Краткосрочные кредиты банка.  2.Долгосрочные кредиты банка.  3.Кредиторская задолженность:  - по оплате труда  - по налогам и сборам  - по социальному страхованию  - поставщикам и подрядчикам  - прочие  ИТОГО | 580  114  757  15  36  10  670  26  1451 | 576  243  911  39  75  16  578  203  1730 | 40  8  52  1  2  1  46  2  100 | 33  14  53  2  4  1  33  13  100 | -7  +6  +1  +1  +2  -  -13  +11  - |

Из этих данных видно, что доля краткосрочных кредитов уменьшилась на 7 %, а долгосрочных – увеличилась на 6 %, в основном за счет жилищного строительства. Уменьшилась также кредиторская задолженность с поставщиками.

Далее проанализируем изменения по каждой статье текущих активов баланса.

Таблица (Структура оборотных средств по РСУП Э/б "Криничная")

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник | Сумма, млн. руб. | | Удельный вес, % | | + , - . |
| На 1.01.04г. | На  1.01.05г | На  1.01.04г. | На  1.01.05г. |
| 1.Денежные средства  2.Сырье и материалы  3.Животные на выращивании и откорме  4.Незавершенное производство  5.Налоги по приобретенным ценностям  6.Дебиторы  7.Прочие активы    Итого | 2  609  501  414  157  120  2  1805 | 1  1007  728  486  143  114  2  2481 | -  34  28  23  9  6  -  100 | -  41  29  20  5  5  -  100 | 7  +1  3  -4  +1  -  - |

Анализ показывает, что увеличился удельный вес по статье «Сырье и материалы».

Текущие активы образуются как за счет собственного капитала, так и за счет краткосрочных заемных средств. Нормативом считается, чтобы наполовину они были сформированы за счет собственного, а наполовину - за счет заемного капитала. В этом случае обеспечивается гарантия погашения внешнего долга.

Таблица (Расчёт собственного оборотного капитала)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | На  1.01.2004 г. | На  1.01.2005 г. |
| 1.Общая сумма активов  2.Общая сумма краткосрочных долгов  3.Сумма собственного оборотного капитала  4.Удельный вес, %  - собственных средств  - заемных средств | 1805  580  1225  67  33 | 2481  576  1905  77  23 |

Из таблицы 5 видно, что удельный вес собственного капитала в общей сумме активов за отчетный период повысился с 67 % до 77 %. Это свидетельствует о повышении финансовой самостоятельности хозяйства.

Одним из важнейших показателей деятельности хозяйства является прибыль.

Таблица (Результаты хозяйственной деятельности РСУП Э/б "Криничная")

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | На 1.01 04 | На 1.01.05 |
| 1. Реализация продукции Себестоимость  Прибыль (+), убыток (-) | 762  1052  -290 | 1193  1345  -152 |
| 2 Доходы от прочей реализации  Издержки  Прибыль (+ ), убыток(-) | 489  463  +26 | 69  28  +41 |
| 3. Итого прибыль | -264 | -111 |
| 4.Внереализационные доходы  Расходы  Прибыль (+), убыток(-) Прибыль (+), убыток(-) отчетного периода  Налоги и сборы  Чистая прибыль(+),убыток(-) | 78  13  +65  -199  -  -199 | 544  8  +536  425  84  341 |

Из таблицы 6 видно что реализация продукции увеличилась почти в 2 раза. Прибыль по сравнению с 2003 годом увеличилась на 371 млн. руб. Доходы от прочей реализации уменьшились.

## 

## 2.2.Методы оценки персонала и планирования карьеры персонала на предприятии их анализ

Конечный результат производственной деятельности определяется наряду с другими факторами, уровнем квалификации персонала. В условиях перехода экономики к рыночным методам хозяйствования эта зависимость еще больше. Финансовые инвестиции, вложенные в формирование реального фактора экономики, не принесут ожидаемого эффекта без опережающей подготовки, переподготовки и повышения квалификации всех работников и, прежде всего специалистов и руководителей.

Потребность в кадрах определяется наличием единиц штатном расписании, а также заявками руководителей подразделений, отделов о том, сколько им требуется работников.

В «Экспериментальной базе «Криничная» используются следующие источники найма:

- внутренние

- рекомендации и случайные заявления;

- учебные заведения

При каждой открывающейся должности поиск кандидата, прежде всего, ведется среди сотрудников предприятия. Это позволяет экономить усилия, время, деньги, а также способствует благоприятному моральному климату и карьерному продвижению сотрудников. Эта практика неукоснительно применяется при заполнении вакансий руководящих должностей.

Большой недостаток в РСУП « Экспериментальная база

«Криничная» при отборе кандидатов для трудоустройства. Отбор осуществляется только по собеседованию гражданина, желающего трудоустроится в РСУП «Экспериментальная база «Криничная» с директором и работником кадровой службы с целью выяснения наличия у гражданина формальных оснований для трудоустройства на ту или иную должность.

Кадровая политика «Экспериментальная база «Криничная» направлена на осуществление конкретных мер по повышению эффективности управления персоналом, совершенствованию производственных отношений, стиля и методов работы с кадрами.

В настоящее время существенно возрастает значение кадрового планирования, которое направлено как на удовлетворение потребностей производства, так и на обеспечение интересов сотрудников.

Проведем анализ, как изменилась численность работников в

« Экспериментальной базе « Криничная» за два года (все данные взяты с формы 6- Т)

Таблица (Показатель численности рабочих РСУП Э/б "Криничная")

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| НАИМЕНОВАНИЕ  ПОКАЗАТЕЛЯ | СПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ | | ТЕМПЫ  РОСТА |
| 2004 | 2005 |
| ВСЕГО РАБОТНИКОВ | 184 | 203 | 110 |
| ИМЕЮТ ОБРАЗОВАНИЕ:  высшее  средне-специальное  профессионально-техническое  общее среднее  общее базовое | 15  31  9  84  45 | 21  34  20  88  40 | 140  109  222  104  88 |
| РАБОТНИКИ ИМЕЮТ ВОЗРАСТ (лет):  до 16  16-24  25-29  30  31  32-39  40-49  50-54  55-59  60 лет и старше | -  18  25  4  1  38  50  24  24  16 | -  19  34  4  1  43  57  25  13  7 | 105  136  100  100  113  114  104  54  43 |

Из таблицы 7 видно, что численность работающих по все видам деятельности по сравнению с прошлым годом увеличилась на 19 человек. В том числе руководителей на 6 человек, специалистов – на 14 человек, рабочих с общим средним образованием на 4 человека, а с общим базовым уменьшилось на 5 человек. Увеличение численности обусловлено вводом новых рабочих мест.

Темпы роста работников предприятия на 2004 год по сравнению с 2003 годом возросли. Анализ возрастного состава работников «Экспериментальная база «Криничная» показывает, что численность работников в возрасте до 30 лет увеличилась на 10 человек. Основной костяк коллектива составляют работники в возрасте 32-39 лет -43 человека и 40-49 лет – 57 человек. Также наблюдается тенденция и к старению коллектива. Так, в сравнении с 2003 году темп роста работников в возрасте 40-49 лет увеличился на 114% , а численность работников в возрасте 60 лет и старше уменьшилась на 9 человек.

Аттестация работников в « Экспериментальной базе

« Криничная» направлена на улучшение качественного состава персонала, повышение производительности труда, рост личной заинтересованности и ответственности за результаты деятельности, создание условий для развития личности работника.

При аттестации работников оцениваются:

* уровень профессиональных знаний;
* эффективность производственной деятельности
* личностные, индивидуальные и другие значимые качества;
* соответствие оплаты труда результатам производственной деятельности;
* личный вклад в совершенствование производственных процессов, изобретательская работа.

Аттестационная комиссия проводит свои заседания в соответствии с графиком, предварительно изучив поступившие на аттестуемых работников документы. На заседании комиссии ведется протокол, который подписывается председателем и секретарем комиссии.

Аттестация проводится, как правило, с участием аттестуемого работника и его непосредственного руководителя. В случае неявки работника на заседание комиссии без уважительных причин аттестация проводится в его отсутствие. Работники, не прибывшие на заседание комиссии по уважительной причинам, аттестуются в другие предусмотренные графиком дни.

На основании « Положения о проведении аттестации» РСУП «Экспериментальная база « Криничная» проводит аттестацию с участием кадровой службой, юриста, представителя профсоюза.

Для аппарата управления избрана методика проведения аттестации на основе следующих документов:

* должностные инструкции специалиста
* аттестационный лист
* характеристики, заполняемой руководителем.

Одним из главных направлений работы отдела кадров и трудовых отношений является организация непрерывной, профессиональной подготовки работающих на предприятии. План повышения квалификации на год разрабатывается с учетом обучения резерва, результатов аттестации, предлагаемых изменений в производстве.

В 2005 году по плану РСУП « Экспериментальная база «Криничная» прошли обучение 26 человек. Обучение проходило по техническим дисциплинам, экономическим, охране труда и техники безопасности, управлению персоналом.

# 3.Пути совершенствования воздействия руководителя на процесс управления

## 3.1.Экономическая и социальная эффективность деятельности организации

Эффективность производства можно определить как оптимальное использование ресурсов. Для выяснения сущности экономической эффективности, определения ее критерия и показателей необходимо различать содержание понятий « эффективность» и « эффект»:

Эффект – абсолютная величина, обозначающая результат, какого – либо процесса. Под экономическим эффектом понимается результат человеческого труда, направленного на производство материальных благ.

Ускорение экономического развития связано с повышением эффективности общественного производства. Экономическая эффективность проявляется через сопоставление эффекта с вызвавшими его затратами или переменными ресурсами. Ее сущность корениться не в выявлении таким образом цифровых относительных величинах, а в самих отношениях производства, распределения и обмена по поводу экономии ресурсов и затрат для достижения полезного экономического эффекта. В соответствии с основным экономическим законом, определяющим цель производства, категория экономической эффективности выражает всеобщую заинтересованность в достижении наибольших результатов с наименьшими затратами.

Эффективность управления принято рассматривать в единстве с двух сторон: экономической и социальной. Социальная эффективность характеризует степень достижения социальных целей – удовлетворение материальных и духовных потребностей, повышение содержательности и улучшение условий труда, увеличение свободного времени, его экономии.

Экономическая эффективность позволяет определить, ценой каких затрат достигнут результат. Решение социальных проблем, повышение социальной эффективности сказывается и на экономической эффективности общественного труда.

Выделение экономической и социальной сторон эффективности управления позволяет содержательно раскрывать взаимосвязи многообразных общественных явлений, решать практические вопросы повышения эффективности, ранжировать мероприятия по их актуальности и значимости.

В ряде случаев экономическая и социальная эффективность могут быть разнонаправленными. Рост экономической эффективности не всего сочетается с повышением степени достижения социальных целей, автоматизма их одновременного изменения в одном направлении нет.

В управленческой деятельности важно учитывать, что в единстве социальной и экономической эффективности ведущей наиболее активной стороной является социальная.

Высшая социальная цель управления – всестороннее развитие личности, которое возможно лишь при определенной эффективно развивающейся материально – технической базе. Следовательно, социальная и экономическая эффективность выступают по отношению друг к другу соответственно как цель и средство.

Экономическая и социальная эффективность взаимодействуют в процессе преодоления противоречий научно – технического прогресса, которые обусловлены как социально – экономическими условиями и формами, так и внутренними закономерностями, логикой развития производительных сил. Экономическая эффективность новой техники и технологии выражается в снижении совокупных затрат на производство продукции, в росте производительности общественного труда.

Социальная эффективность на базе экономической предъявляет к новой технике и технологии ряд требований:

* улучшение условий труда;
* ликвидацию монотонного ручного труда;
* превращение труда в жизненную потребность;

на уровне организации система показателей общей экономической эффективности включает показатели по видам используемых ресурсов и оценочные показатели.

Главным оценочным показателем деятельности предприятия является прибыль. К системе обобщающих показателей общей экономической эффективности традиционно относят показатели рентабельности продукции, рентабельности производственных фондов, производство продукции на 1 рубль затрат, относительную экономию основных и оборотных фондов, а также материальных, трудовых затрат и средств оплаты труда.

Показатели общей экономической эффективности используемых ресурсов являются:

* показатели использования трудовых ресурсов (рост производительности труда);
* показатели использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений, фондоотдача, оборачиваемость оборотных средств и капитальных вложений (фондоотдача, оборачиваемость оборотных средств, удельные капитальные вложения);
* показатели использования материальных ресурсов (материалоемкость);

Показатели эффективности различаются, во – первых, по степени деятельности, во – вторых, делятся на показатели экономической и социальной эффективности.

В системе показателей экономической эффективности выделяются показатели, характеризующие эффективность использования живого труда, эффективность одновременных затрат, эффект текущих затрат.

( 2 стр.135)

В « Экспериментальной базе « Криничная» рассчитывают такие показатели как:

* фондоотдача = выручка от реализации/ ОПФ
* фондоемкость = ОПФ/ выручка от реализации
* фондоворуженность = ОПФ/ численность работников

Произведем расчет показателей эффективности использования основных средств

Таблица (Экономические показатели)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПОКАЗАТЕЛИ | ЕД.  ИЗМ. | 2002  год | 2003  год | 2004  год | Темпы изменения,%  (отклонение+;-) | |
| 2003год  к (от)  2002  года | 2004 год  к (от)  2003  года |
| 1.Выручка от реализации товаров, продукции работ услуг | млн.  руб. | 675 | 762 | 1193 | 113 | 157 |
| 2.Среднегодовая стоимость основных производственных  средств, в том числе: | млн.  руб. | 13457 | 16275 | 20160 | 121 | 123 |
| 3.Среднесписочная  численность работников | чел. | 186 | 184 | 203 | 99 | 110 |
| 4.Фондоотдача | руб. | 0,050 | 0,046 | 0,059 | 92 | 128 |
| 5. Фондоемкость | руб. | 19,9 | 21,3 | 16,8 | 107 | 79 |
| 6.Фондовооруженность | млн.  руб. | 72,3 | 88,4 | 99,3 | 122 | 112 |

Из таблицы 8 видно, что увеличение показателя фондовооруженности влечет за собой и увеличение показателя фондоотдачи, так как при увеличении количества основных производственных фондов, увеличивается объем произведенной продукции, что влечет за собой увеличение объема выручки. Анализируя показатели 2002 и 2003 года, можно сделать вывод, что в 2003 году были приобретены основные производственные фонды, что повлекло за собой увеличение показателя фондоемкости, увеличение показателя фондовооруженности, но и при этом уменьшение фондоотдачи.

Анализируя 2003 и 2004 год можно сказать что, объем производственной продукции увеличился, это повлекло за собой и увеличение показателя фондоотдачи, и уменьшение фондоемкости.

Показатель фондовооруженность увеличился за счет переоценки основных производственных фондов.

Из всего этого можно сделать вывод, что при увеличении фондоотдачи пропорционально уменьшается фондоемкость и увеличивается фондовооруженность.

## 

## 3.2.Основные направления совершенствования методов оценки деловых и личных качеств персонала предприятия.

1.Так как большой недостаток на предприятии найм на работу предлагаю принимать на работу по такому порядку:

* Первичное собеседование гражданином, который желает устроиться на работу с отделом кадров с целью выяснения наличия у гражданина формальных оснований для трудоустройства на ту или иную должность;
* Освидетельствование профессиональной пригодности - выявление уровня соответствия профессиональных, деловых и личных качеств гражданина квалификационным требованиям по предлагаемому месту работы - осуществляется функциональными отделами, линейными руководителями с использованием таких методов оценки, как экзамен, тест - вопросы, тест-задания.
* Медицинское освидетельствование кандидата.
* Анализ результатов освидетельствования и принятия решения о найме работника.

2. Отбор кандидатов для трудоустройства в «Экспериментальной базе « Криничная» производить на основе комплексной оценки их профессиональных, деловых и личных качеств.

Отбор управленческого персонала производить на основе системы конкурсного отбора на вакантные должности. Трудоустройство на основное производство допускать только после предварительной оценки соответствия тем или иным квалификационным требованиям индивидуально- психологических и личностных качеств кандидата.

3.Так как в 2004 году повысили квалификацию только 26 человек предлагаю создать курсы по повышению квалификации в виде лекций и практических занятий для руководства главных специалистов; для бухгалтеров и экономистов, технологов, для специалистов и рабочих, которые будут направлены на рассмотрение вопросов различной тематики и включать основные перечни вопросов:

* + Производственная программа
  + Технологии
  + Вопросы трудового законодательства
  + Техники безопасности
  + Труда и заработной платы
  + Окружающей среды

4. Если руководитель хочет, чтобы эффективно работал персонал, он должен знать мотивы работников. И для этого предлагаю провести анкетирование работников из числа управленческого персонала, специалистов и рабочих. Им предложить выбрать и оценить из 11 предложенных мотивов наиболее значимые, но не более 6. По каждой графе вывести средний балл мотива и его величину в процентах от числа опрошенных. Анализ данных позволит выявить степень сходства взглядов людей на работу, выявить главные мотивы трудового поведения, определить мотивацию работников – которую хотел бы видеть у своих подчиненных руководитель.

Оценка уровня мотивации проводить по пятибалльной шкале, и заполняется в таблице (таблица № 9)

После проведения анализа определить, что нужно работнику для эффективной работы и из этого вывода в дальнейшем строить работу с персоналом.

Таблица 9 (Оценка уровня мотивации)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Мотивы** | Значения | | | | | |
| Значимы для меня | | Главные в нашем коллективе | | Хотел бы увидеть у своих сотрудников руководитель | |
| ср. оценка  балл | величина  выбора  % | ср.  оценка  балл | величина  выбора  % | ср.  оценка  балл | величина  выбора  % |
| Стремление к получению большого материального вознаграждения |  |  |  |  |  |  |
| Стремление к продвижению по службе |  |  |  |  |  |  |
| Удовлетворение от хорошо выполненной работы |  |  |  |  |  |  |
| Уважение со стороны руководителя |  |  |  |  |  |  |
| Хорошее отношение со стороны товарищей |  |  |  |  |  |  |
| Стремление проявить себя, выделиться |  |  |  |  |  |  |
| Осознание общественной значимости своего труда |  |  |  |  |  |  |
| Желание спокойно работать без неприятностей и нервотрепки |  |  |  |  |  |  |
| Желание избегать ответственности, самостоятельного принятия решений |  |  |  |  |  |  |
| Стремление добиться максимальной самостоятельности в работе. |  |  |  |  |  |  |
| Желание проявить творчество в работе. |  |  |  |  |  |  |

# Заключение

Деловая оценка качества персонала организации – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Оценка эффективности основана на учете специфики труда служащих (управленцев) и особенностей проявления его результатов.

Служащие – это работники, труд которых представляет собой ту или иную разновидность умственного труда. Содержание труда служащих существенно отличается от труда рабочих: ведь труд рабочих – преимущественно физический труд. Другое отличие труда служащих состоит в том, что его результаты трудно поддаются прямому количественному измерению. Причем результаты труда управленческого персонала часто становятся очевидными не сразу, а только по истечении определенного периода времени, иногда достаточно продолжительного.

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Как видно с курсовой работы в «Экспериментальной базе «Криничная» методы оценки персонала практически не используются, и это большая проблема, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). Так же как и система компенсации, система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов - стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться синергетического эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Собрав в едино группу высококвалифицированных специалистов по образованию, но не проведя оценку личностных и деловых качеств каждого в отдельности или оценку работы группы, руководитель может получить «трудный коллектив», как в психологическом, так и в производственном плане. Не всегда профессиональная оценка совпадает с личностной, и опытный сотрудник может оказаться неуживчивым человеком, что внесет дисгармонию в работу коллектива и организации в целом.

В другом примере - сотрудник, которого можно позвать «душа - человек» или «рубаха - парень», умеющий найти общий язык и подход к каждому, как специалист или руководитель может оказаться никчемным, что в конечном итоге отрицательно может повлиять на выполнение производственной задачи и цели.

Поэтому многие руководители современных предприятий, причем любой формы собственности, уже приходят к выводу, что без предварительной оценки - тестирования, а в дальнейшем проведения аттестации и объективной оценки сотрудников по всем параметрам не добиться стабильной работы предприятия и в конечном итоге получения положительных результатов, как деятельности предприятия, так и каждого из сотрудников.

Следовательно, в проведении объективной оценки и аттестации должны быть заинтересованы все, как руководители, так и сотрудники.

# Литература

1.Беляцкий Н.П. и др., Управление персоналом: Учеб. Пособие; Мн.: Интерпрессервис, экоперспектива, 2002. - 352 с.

2.Климович Л.К. Основы менеджмента: Учебное пособие для учащихся ПТУЗов. – Мн.: Дизайн ПРО, 2003 – 160 с., ил.

3.Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. – СПб: Питер, 2001. – 176 с.

4.Управление персоналом. ( Под ред. С.И. Самыгина). Серия « Учебники, учебные пособия» - Ростов н. / Д.: «Феникс», 2001 – 512 с.

5.Управление персоналом. Учебное пособие/ под ред. Б.Ю. Сербинского и С.И.Самыгина. М.: «Издательство приор», 1999 – 432 с.

6.Управление персоналом. Серия « Университетский учебник». СПб, 2000.

7.Управление персоналом организации: Учебник/ под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1998 – 512 с.

8.Управление персоналом: Сотрудники как фактор успеха предприятия/ Р.С. Сегов, Н.И. Кабушкин, В.Н. Кривцов. – Мн.: Тэхналогiя; Изд. – во БГЭУ, 1997. – 178 с. (Менеджмент; Кн.4)

9.Управление персоналом: Учебник для вузов/Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина. – 2 –е изд., перераб. и доп. – М.; ЮНИТИ, 2005. – 560 с.