**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВВЕДЕНИЕ** | **3** |
|  |  |
| **Глава 1. Цели и методы оценки управленческого персонала** | **5** |
| **1.1. Оценка управленческого персонала: цели и подходы** | **5** |
| **1.2. Система и методы оценки управленческого персонала**  **на предприятии** | **11** |
| **1.3. Количественные методы оценки : экспертные оценки** | **14** |
| **1.4. Качественные методы оценки** 1.4.1. Оценка по методу черт ***1.4.2. Оценка на основе анализа труда***  ***1.4.3. Функциональная оценка***  ***1.4.4. Методика определения стиля руководства***  ***1.4.5. Оценка по результатам деятельности коллектива***  ***1.4.6. Метод анализа структуры управленческой***  ***деятельности***  ***1.4.7. Целевой метод оценки*** | **21**  **21**  **22**  **23**  **24**  **25**  **26**  **27** |
| **1.5. Диагностическая система оценки** | **28** |
| **ГЛАВА 2. применение комплексной Оценки управленческого персонала на предприятии** | **31** |
|  |  |
| **ЗАКЛЮЧЕНИЕ** | **37** |
|  |  |
| **Список использованных источников** | **39** |

**ВВЕДЕНИЕ**

Изменения в политико-экономической жизни страны, а также такие экономические факторы, как значительное усиление конкуренции, необходимость привлечения новых технологий, появление личной ответственности руководителей организаций, привели к тому, что резко повысилась необходимость в современных и квалифицированных менеджерах. В настоящий момент сильный управленческий персонал компании - ее конкурентное преимущество перед другими фирмами, приносящее дополнительную прибыль. Именно на менеджеров ложится основная ответственность по достижению целей деятельности предприятия, направленной на получение прибыли. Необходимость временных и финансовых затрат на развитие персонала очевидна. Но также понятно, что руководство, осуществляя вклады в трудовой коллектив, естественно, хотело бы видеть результат этих вкладов - повышение эффективности труда.

Менеджеры - это одна из самых «дорогих» групп персонала в организации, которая, если компания хочет оставаться конкурентноспособной, требует значительных временных и финансовых затрат. Поэтому руководство компаний заинтересованно в оценке менеджмента как в демонстрации результатов своих вложений.

Таким образом, тема данной курсовой работы является не только актуальной, но и имеет практическую значимость.

Целью написания данной работы является исследование методов оценки управленческого персонала предприятия.

Для выполнения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

* проанализировать отечественный и зарубежный опыт применения различных методов оценки управленческого персонала;
* рассмотреть применение одного из методов оценки управленческого персонала на предприятии;
* на основании оценки управленческого персонала предприятия сделать выводы о путях повышения эффективности его деятельности.

В соответствии с поставленными задачами, курсовая работа состоит из введения, основного содержания из 2-х глав, включающих параграфы, заключения и списка использованной литературы.

При написании курсовой работы были использованы следующие методы исследования: метод анализа и синтеза, метод научной абстракции, статистический метод, метод экспертных оценок, метод группировки данных.

Следует отметить довольно высокую степень разработанности исследуемой проблемы в научной литературе. В качестве основных литературных источников в работе использовались учебные, научные и периодические издания таких авторов, как Т.Ю. Базаров, В.А. Дятлов, Т.В. Басария, А. Литягин, В.С. Маньков и др.

Одной из наиболее удачных, на наш взгляд, работ по вопросам оценки управленческого персонала является работа Т.Ю. Базарова, Х.А. Бекова и Е.А. Аксеновой ''Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур''. Не претендуя дать всеобъемлющую характеристику методов оценки управленческого персонала, авторы видят свою цель в том, чтобы поделиться собственным опытом использования тех из них, которые наиболее часто включаются в программу центров оценки персонала.

**ГЛАВА 1**

**Цели и методы оценки управленческого персонала**

**1.1. Оценка управленческого персонала: цели и подходы**

Оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. Многие методы оценки и подходы, которые используются сегодня, сложились уже в прошлом веке (Ф. У. Тейлор, А.Файоль и др.). В то же время эволюция этих методов происходит постоянно. Рассмотрим три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный [2].

#### 1. *Гуманистический подход* к оценке руководителей - сущность подхода состоит в том, чтобы раскрыть все лучшие стороны, успехи в труде оцениваемого руководителя, в тактичной форме указать недостатки в работе, сосредоточив основное внимание на истоках, предложить средства преодоления недостатков, а если они существенны, то предложить другую деятельность, в большей степени соответствующую индивидуальным особенностям оцениваемого руководителя.

Оценка должна формироваться как "перебор" различных вариантов наилучшей творческой деятельности, быть связанной с проблемами профессионального совершенствования работника и перспективами его профессионального роста.

Лучший способ переориентировать работника с обесцененных представлений о некоторых своих профессиональных возможностях на перспективное их проявление в других условиях деятельности - это организованное обучение работника.

2. ***Ситуационный подход*** к оценке руководителей - принцип анализа деятельности в ситуациях. Именно ситуации определяют деятельность руководителя, именно на них он стремится воздействовать.

«Ситуации в деятельности руководителя представляют собой определенные соотношения средств труда, предметов труда и людей - участников производства, объединенных совместной деятельностью» [12, с.41].

Главная особенность ситуаций состоит в том, что одни и те же ситуации могут возникать на совершенно различных объектах управления. Эта особенность связана с тем, что суть ситуации определяется не столько ее элементами, компонентами, составляющими ситуацию, сколько отношениями между этими элементами.

Итак, в процессе деятельности руководителя, какой бы тип управления он не осуществлял, выделяется та или иная часть реальности, включающая людей, предметы и средства труда в их отношении к целям управления. Это динамическое меняющееся целое представляет собой управленческую ситуацию - единицу анализа и управленческого объекта и деятельности самого руководителя.

В качестве основного способа выявления актуальных ситуаций предлагается социологический метод. Он основывается на активном вовлечении в процесс отбора ситуаций широких слоев трудового коллектива, и позволяет учесть традиции, привычки, обычаи, сложившиеся в коллективе, которые могут порождать различного рода барьеры, препятствовать выявлению проблем, действительно тревожащих коллектив и препятствующих выполнению поставленных перед ними задач.

#### 3. *Деятельностный подход* к оценке труда руководителей. Среди существующих в рамках деятельностного направления подходов к оценке можно выделить два наиболее распространенных, в русле которых выполняется большинство исследований. Первый можно определить как *личностно-опосредованный*, а второй как *непосредственно-деятельностный* [12, с.44].

Примером первого является подход, опирающийся на "теорию качеств". Согласно ему, успешная или неуспешная деятельность руководителя связывается с наличием у него определенных личностных качеств. Конечно, трудно отрицать существование связи между особенностями личности руководителя и его работой. Такая связь существует и является действительно значимой для результатов его труда. Но на современном этапе развития науки об управлении и психологической науки установить достаточно надежно эти связи не представляется возможным.

Метод оценки труда руководителя, опосредованный качествами его личности, может существовать только как вспомогательный, для решения лишь определенного круга задач, связанного в основном с формированием резерва на выдвижение и работой с уже сформированном резервом.

Сущность второго подхода составляет оценка труда непосредственно по деятельности. К сожалению, на сегодняшний день он разработан значительно меньше, чем подход опосредованной оценки, основанной на теории качеств. Реализация этого подхода затруднена набором характеристик деятельности руководителя, которые могли бы быть положены в основу оценки его труда.

Оценка труда может проводиться на основе осуществления управления руководителем, на основе результатов его деятельности, а также носить комплексный характер, то есть соединять в себе оценку выполнения процессов управления и оценку результатов труда. По мнению некоторых исследователей, наиболее перспективным представляется третий вариант подхода к оценке на основе деятельностного принципа, носящего комплексный характер [2].

Оценка процессуальной стороны работы руководителя привлекает тем, что позволяет реализовать нормативный подход, что даст возможность как бы алгоритмизировать и сам процесс оценки. Однако оценка на основе выполнения процессов имеет те же, по существу, недостатки, что и оценка по качествам. Выполнение процессов точно в соответствии с нормами не всегда обеспечивает нужный и планируемый результат.

Второй результат оценки труда непосредственно по деятельности представлен в подходе к оценке по результатам работы руководителя. На первый взгляд, этот подход представляется бесспорным, наиболее объективным и показательным. Но на этом пути его реализации возникают весьма серьезные трудности. Что считать результатом деятельности руководителя? Что подлежит оценке?

Недостаточная разработанность этих проблем приводит к тому, что появляются попытки оценить результаты труда руководителя как-то иначе, не через итоги производства. Предпринимались попытки оценивать труд руководителя с помощью количества информации, перерабатываемой руководителем. Но здесь возникают труднопреодолимые сложности. Во-первых, информацию можно оценить только формально, во-вторых, неясно, как соизмерить информацию различного содержания, осуществить редукцию видов информации, в-третьих, практически невозможно в этом случае сравнить результаты работы различных руководителей.

Есть попытки проводить оценку по затратам времени. Однако на сегодняшний день возможности нормирования управленческого труда весьма ограничены.

В чистом виде результат труда руководителя представлен как управленческое решение. В идеальной форме управленческое решение одновременно содержит и предполагаемый материализованный результат деятельности. И если оценивать стороны труда, связанные с возможностями продуцировать идеи и обосновывать их, то решения, принимаемые руководителем, достаточны для этого. Однако, оценивая только решение, невозможно получить достаточное представление о тех результатах деятельности, которые вытекают из характера взаимосвязи, взаимодействия руководителя с исполнителем. Между тем, именно этот элемент управления нередко предопределяет успех реализации принятого во всех отношениях оптимального решения.

Чаще всего в практике управления оценка работы руководителя осуществляется на основе результатов выполнения возглавляемым им коллективом заданий. Но такие показатели не исчерпывают всех сторон деятельности руководителя. Кроме того, такой подход скрывает сам процесс выполнения заданий.

Третий вариант оценки непосредственно по деятельности включает в себя и процесс, и результат. Теоретически он представляется наиболее целесообразным, но до настоящего времени не реализован в полном объеме из-за своей сложности.

Как справедливо отмечает Г.Х.Попов, «хотя схема формирования комплексной оценки руководителя достаточно ясна, практически пока что её реализовать достаточно трудно» [19, с.98]. Безусловно, что трудности реализации комплексного подхода к оценке во многом объясняются сложностью выбора исходной единицы анализа руководителя.

Важнейшим требованием к такой единице анализа является сочетание и процессуальной, и результативно-материализованной, т.е. целевой сторон деятельности руководителя. Кроме того, она должна быть достаточно универсальной для того, чтобы отразить в себе деятельность, связанную с различными по своей сущности объектами труда руководителя (например, социальными, техническими, технологическими и т.п.) [12, с.61].

Что касается целей и конкретных методов работы с персоналом, то они во многом определяются той концепцией кадровой политики, которая принята в организации. Очень приближенно, рассматривая организации различных типов, форм собственности и направленности, можно выделить два основных подхода к кадровой политике организации [1, с.8].

"Открытая кадровая политика" ориентирована на максимальное привлечение нового персонала и дает возможность быстро обновлять технологии, "покупать наиболее эффективных в своих областях специалистов, но требует высоких затрат на их отбор при приеме на работу, высоких издержек при увольнении, не дает возможности формирования корпоративного духа и чувства причастности к фирме.

"Закрытая кадровая политика" ориентирована на максимальную интеграцию сотрудников, прикрепление их к фирме. Она способствует формированию традиций и норм организации, чувства стабильности у сотрудников, но требует высоких затрат на постоянное переобучение персонала, активизацию творческих способностей, затрудняет процесс внедрения инноваций.

Существенное влияние на выбор типа кадровой политики оказывают внешние условия деятельности организации. Трудно говорить об открытой кадровой политике в регионах с нехваткой работоспособного населения или в моменты демографических спадов. С другой стороны, формированию закрытой кадровой политики не способствует избыток предложений на рынке свободной рабочей силы, и неоправданными на первый взгляд могут показаться затраты на обучение персонала, если есть возможность принять на работу уже подготовленного специалиста из числа безработных.  
Оценка персонала, как и все другие направления кадровой работы, как правило, регламентируется сформированными или подразумеваемыми принципами кадровой политики, существующими в организации.  
Для открытой кадровой политики наиболее типичны следующие *цели проведения оценки* [1, с.13]:

* диагностика уровня профессиональной подготовленности для сопоставления с требованиями рабочего места или сравнения кандидатов, претендующих на одно рабочее место;
* изучение профессиональной направленности для ускорения процессов адаптации и вхождения в рабочий ритм;
* аттестация, оценка эффективности для ускорения процессов должностного роста и ротации;
* широкий сбор индивидуальной информации с целью формирования большого банка потенциальных кандидатов на работу.

В ситуации закрытой кадровой политики реализуются следующие цели при оценке персонала:

* сбор информации о потенциальных возможностях и темпах профессионального роста для планирования карьеры;
* использование оценки в качестве средства повышения уровня компетентности управленческого персонала;
* индивидуальная диагностика с целью профориентации.

**1.2. Система и методы оценки управленческого персонала**

**на предприятии**

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 создавать основу для такой системы в шесть этапов [17, с.33]:

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 [18, с.12-13]:

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.

Основным из всех рассмотренных подходов является *оценка подчиненных их руководителем*, но важнейшей целью оценки является выявление возможностей личного развития работни­ка и тогда лучше использовать оценку начальником своих подчиненных в сочетании с другими методами.

Кроме установления качественных критериев, позволяю­щих дать объективную и достаточно полную характеристику деятельности управленческих работников, чрезвычайно важно оценить их количественно*.* К наиболее эффективным, доста­точно распространенным и перспективным можно отнести *метод коллективного обсуждения кандидата на должность.* Этот экспертный метод полностью отвечает современным рекоменда­циям, хотя практически широко используется еще с начала XX в. [7, с.7].

Достаточно распространены сегодня в кадровой работе *ме­тод коэффициентов, балльный метод* и другие. Для текущих (оперативных) оценок управленческого работника и руководи­теля применяют *метод образца,* когда кандидат на должность сравнивается с реальным работ­ником, взятым в качестве своеобразного эталона.

В целевых и плановых оценках (формирование состава ре­зерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов*:* качественные, количественные и комбинированные [10, с.87].

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 рас­пространен-ные 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.

**1.3. Количественные методы оценки : экспертные оценки**

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:

1. Способность организовывать и планировать труд.
2. Профессиональная компетентность.
3. Сознание ответствен­ности за выполняемую работу.
4. Контактность и коммуника­бельность.
5. Способность к нововведениям.
6. 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 удельный 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, что *образование -* одна из основных качественных харак­теристик при определении уровня квалификации работника, *стаж работы -* количественная мера опыта, а *возраст* нахо­дится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета ***коэффициента профессиональной перспективности*** по формуле [7, с.8]:

К = Оу.обр. (1 + С/4 + В/18), (1.1)

где Оу.обр. - оценка уровня образования, которая обычно принимается:

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 в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет ко­торых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Используются группы экспертов двумя способами - инди­видуально или группой. ***Индивидуальный****,* более распространен­ный и эффективный способ, заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются. ***Групповой*** способ основан на совме­стной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование инди­видуальных оценок сочетается с последовательным ознаком­лением каждого эксперта с оценками остальных. Требование анонимности при таком способе соблюсти возможно, но при "бумажной технологии" уже появляются сложности.

Групповая экспертиза включает следующие обязательные этапы:

* разработка программы (выбор формы группового суж­дения с перечнем вариантов или оценок), рекомендаций, ре­шений; выработка принципов и методов получения группо­вого суждения;
* выбор техники опроса или способов выяв­ления индивидуальных мнений;
* формирование экспертной группы;
* проведение опроса экспертов;
* обработка результатов (получение группового суждения);
* анализ результатов.

Результат работы экспертов отражается в документе, вариан­тами которого могут быть рекомендации, обобщающие оценки, решения. Самым гласным вариантом оформления экспертизы является *решение.* Самым распространенным - *рекомендации,* но с указанием определенных признаков будущего решения.

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.

Анкета оценки руководителя или специалиста, карточка эксперта на аттестуемого, бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого, а также, бланк расчета итоговой оценки на ат­тестуемого - таковы обязательные документы почти любой методики независимо от способа расчетов (вручную или с ис­пользованием компьютера).

Основным инструментом аттестации является *анкета,* ко­торая представляет собой специально разработанный вопрос­ник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа. При этом перечень качеств, которыми должен обладать специалист, зависит от сферы его деятельности и занимаемой должности. Поэтому правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комис­сией в организации. Именно в этом - одно из важнейших ус­ловий объективной оценки работника.

После обсуждения результатов каждая экспертная комис­сия утверждает не только перечень качеств для включения в анкету, но и определяет количественную оценку каждого каче­ства в баллах.

Расположены эти качества в анкете в ранжированный ряд - от более до менее значимого. В соответствии с этим и выстав­ляется первая оценка аттестуемому. Она характеризует *степень значимости качества.* Вторая оценка - это оценка *степени про­явления этих же качеств* аттестуемого по четырем вариантам ответа. Эксперт при этом должен установить, как часто опре­деляемое качество проявляется у аттестуемого по следующей балльной шкале:

* если всегда - 1,5 балла;
* если в большинстве случаев - 1 балл;
* если иногда - 0,5 балла;
* если почти никогда - 0 баллов.

При первой оценке ставится знак "+" в графе против каче­ства и его оценки в баллах. При второй оценке ставится знак "+" в графе, соответствующей мнению эксперта.

Обработка результатов оценки аттестуемого осуществляется путем заполнения специального бланка - *"Бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого"*. С этой целью знаки "+" из анкет, поставленные экспертами, переносят со знаком "V" в этот бланк. В другом бланке (*"Бланк расчета средней оценки аттестуемого"*) по каждому качеству рассчитывается средний балл по формуле [7, с.9]:

, (1.2)



где Зср - средний балл оценки качества по степени его функциональной значимости;

З10 ... 31 - оценка экспертом степени значимости качества по десятибалльной шкале;

n10 ... n1 - количество экспертов, которые присвоили каче­ству оценку по степени значимости (в баллах);

n - общее количество экспертов.

Одновременно в этом же бланке по каждому из качеств рассчитывается средний балл степени проявления этого каче­ства у аттестуемого по формуле [7, с.9]:

, (1.3)



где Пср - средняя оценка степени проявления качеств у ат­тестуемого;

П1,5 ... П0,5 - степень проявления качеств у аттестуемого по оценке экспертов;

n1,5 ... n0,5 - количество экспертов, отнесших качество к сте­пени его проявления у аттестуемого к тому или иному баллу оценки;

n - общее количество экспертов.

Затем по каждому качеству определяется средневзвешен­ный балл по формуле [7, с.9]:

К = Зср \* Пср, (1.4)

где К - качество.

Далее путем суммирования средневзвешенных баллов по всем качествам определяется итоговый балл оценки аттестуе­мого. Итоговую оценку комиссия сравнивает с эталоном.

*Расчет эталона* производится следующим образом: сумма бал­лов по всем качествам умножается на 1,5 (коэффициент степени проявления качества, если оно проявляется всегда), или на 1,0 (если оно про­является в большинстве случаев), или же на 0,5 (если качество присутствует иногда).

Таким образом, если оценка работника составляет *более 85 баллов,* формулируют вывод о его повыше­нии или включении в состав резерва на выдвижение. Во вто­ром случае, если оценка составит *от 57 до 85 баллов,* делают заключение о соответствии занимаемой должности. В третьем случае, если оценка составляет *ниже 28 баллов,* фиксируют вывод о том, что работник не соответствует занимаемой долж­ности. 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.

**1.4. Качественные методы оценки**

## 1.4.1. 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 числу методик*,* 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 обладание им 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 [20, с.14].

## 1.4.2. Оценка на основе анализа труда.

Определение психологических свойств на основе анализа труда управленческого персонала происходит в рамкахситуа­ционнойоценки, 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, неукомплекгованность 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.

## 1.4.3. Функциональная оценка.

Функциональная оценка руководителя основывается 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 [5, с.117]:

* 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 то *достоинство,* 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.

## 1.4.4. Методика определения стиля руководства.

Анализ качества выполнения работы предполагает также оп­ределение стиля 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 подходе предметом 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.

## 1.4.5. Оценка по результатам деятельности коллектива.

Широко распространена практика оценки руководителей по результатам деятельности возглавляемых ими коллективов. При этом используются главным образом производственные и экономи­ческие показатели*,* относящиеся, например, к качеству, объему, срокам получения производимых продуктов (услуг). Прибыль яв­ляется наиболее показательным и универсальным критерием ра­боты любого управленца, особенно в странах с рыночной эконо­микой. Однако его использование предполагает анализ и учет ряда других показателей, поскольку высокие результаты по при­были могут скрывать серьезные недостатки управления (напри­мер, расстройство системы обеспечения необходимыми ресурса­ми), слишком позднее выявление которых нежелательно. Причем, чем более высокий пост занимает оцениваемый руководитель, тем выше значение прибыли как критерия оценки его деятельно­сти. Наряду с прибылью применяются и сложные системы показателей, учитывающие использование основных и оборотных средств, эффективность капиталовложений, экономию прямых и косвенных затрат в издержках производства и обращения и т. д.

Руководители оцениваются также по результатам внедрения и использования новой техники и технологии, темпам освоения новой продукции. В основе такого способа оценки - признание влияния руководителя на формирование итоговых показателей деятельно­сти коллектива. Анализируемые параметры свидетельствуют о том, насколько хорошо и с какими издержками руководитель вы­полняет свою конечную задачу - эффективно достигает цели со­вместной деятельности, получает определенные результаты. При всей значимости такой оценки и она не позволяет определить меру активности и усилий самого руководителя, его личный вклад в достижение полученных результатов, что важно при его инди­видуальной оценке как субъекта труда.

Оценка по результатам является признанным способом оп­ределения успешности любой деятельности, что в случае ана­лиза сложного управленческого труда является непростой за­дачей. Отдельные показатели результатов управленческой дея­тельности содержатся в некоторых комплексных методиках, сам же способ не является достаточно разработанным и в пол­ной мере не используется на практике. Однако представляет­ся, что нет такого труда, итоги -которого не удалось бы пред­ставить в определенном масштабе их полезности и социальной значимости. Необходимость и целесообразность перехода к оценке руководителей по результатам их специфической орга­низаторской деятельности являются насущными и очевидными.

## 1.4.6. Метод анализа структуры управленческой деятельности.

Анализ структуры управленческой деятельности позволяет го­ворить о том, что результаты труда руководителя укладываются в параметрах тех объектов, на которые направлена его активность [19, с.92]. Деятельность руководителя приводит к преобразованию управ­ляемых объектов, точнее к изменению (или сохранению на тре­буемом уровне) определенных их характеристик, необходимых для реализации целей управления и важных для совместной работы.

Так, к числу результатов деятельности руководителя могут быть отнесены создаваемая структура функциональных ролей в коллективе, формируемый порядок делового взаимодействия и общения, качество подготовки персонала, поддерживаемый микроклимат, восприимчивость управляемой системы к ново­введениям, организационная целостность, ценностно-ориен-тационное единство коллектива и ряд других характеристик.

Имеется в виду, что руководитель уделял внимание этим во­просам, их решение входило в сферу его деятельности в оцени­ваемом периоде времени и стало возможным благодаря успешной реализации им своих управленческих функций и применяемым средствам управления. В противном случае достижение требуемых параметров должно быть связано не с активностью оцениваемого субъекта управления, а с действием других факторов. На основе анализа выполнения основных управленческих задач в отноше­нии конкретных объектов управления и определения в этом меры личных усилий руководителя могут быть оценены результаты его деятельности.

## 1.4.7. Целевой метод оценки.

По содержанию 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 по их 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.

**1.5. Диагностическая система оценки**

Распространенными являются разработка и использование комплексных методик. С точки зрения содержания произво­димой оценки это предполагает наличие одновременно не­скольких предметов в структуре используемой информации. Иначе говоря, суждение о ценности руководителя основывает­ся на различных основаниях.

Так, одна из систем общей деловой оценки руководителей, дове­денная не только до уровня практической реализации, но и автомати­зации, включает такие три группы критериев*:*

* профессиональные ка­чества,
* уровень выполнения плановых заданий по основным показателям подчиненным им коллективов,
* уровень организации труда, производства и управления в этих коллективах.

Предлагается также такая модель содержания оценки управ­ленческого персонала, которая включает три интегрированные оценки:

* личности работника (знаний, навыков, умений, черт ха­рактера),
* труда работника (затрат времени, сложности труда) и
* результатов труда (индивидуальных, вклада в управленческие по­казатели работы аппарата, вклада в производственные результаты деятельности объекта управления).

Безусловно, достоинством оценки, основанной на комплекс­ном подходе, является многоаспектность отражения сложного и многогранного труда руководителя. Однако выделение различных сторон деятельности для оценки требует применения различных методов и разработки совершенно особого инструментария для получения и анализа необходимой информации по разным осно­ваниям, что не всегда выдерживается.

Примером комплексной оценки деятельности руководителя служит диагностическая система.

Диагностическая система (ДС) может быть использована в следующих направлениях [18, с.15]:

* как средство оценки руководителя при конкурсном отборе руководителей, желающих пройти курс обучения;
* в качестве средства выявления потребностей руководителей в обучении и организации этого процесса;
* для анализа результатов обучения и получения информа­ции при оценке его эффективности;
* для получения данных о профессиональных и личностных качествах руководителей при их аттестации.

Диагностическая система включает более 20 процедур, сгруппированных в блоки-модули. Для выполнения постав­ленной задачи подбирается необходимый состав модулей и самих процедур. ДС является открытой системой и может быть дополнена другими процедурами.

Состав уже имеющихся "на вооружении" средств диагностики, анализа и обработки данных позволяет получить многообразную информацию, достаточную для того, чтобы вынести определен­ные суждения о каждом руководителе и сравнить его с другими по ряду критериев.

Для конкурса может быть использовано 10 критериев, на основе которых выводится обобщенный показатель - *рейтинг* каждого руководителя. Такой подход позволяет освободиться от комплекса психологического эффекта абсолютной оценки личности, что избавляет систему от неизбежного оттенка субъ­ективности. Поэтому относительная оценка кандидата в ряду таких же, как он, в условиях конкурса снижает до приемле­мого уровня его желание оспаривать результаты конкурса.

Диагностическая система позволяет настраиваться на кон­кретные условия, пожелания и требования заказчика, но в тех пределах, которые всегда существуют. Несоответствие требований заказчика возможностям системы в основном может быть свиде­тельством его неадекватного представления о диагностической системе, а также о том, как он в действительности может распо­рядиться полученным материалом - информацией о руководите­лях, ему подчиненных или каким-то образом от него зависимых.

Подводя итог вышеизложенному, необходимо отметить, что оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. По мнению специалистов, существует три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный. Цели и конкретные методы работы с персоналом во многом определяются той концепцией кадровой политики. В целевых и плановых оценках (формирование состава ре­зерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов*:* качественные, количественные и комбинированные.

**Глава 2**

**применение комплексной Оценки управленческого персонала на предприятии**

В экономическом отделе крупного промышленного предприятия работает пять человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников экономического отдела приведены в табл. 1, 2.

Таблица 1

Степень достижения (проявления) признаков

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сотрудник | Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества | | | | | | Степень проявления признаков, определяющих результаты труда | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 |
| 1 Горелов | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | - | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 2 Лоев | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 3 Зубин | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 4 Лапин | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| 5 Баева | 1,0 | 1,0 | 0,75 | 1,0 | 0,75 | 1,0 | 1,25 | 0,75 | 1,0 |

Таблица 2

Исходные данные по экономическому отделу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность, Ф.И.О. | Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личные качества | | | | | | Уровень  образования | Стаж работы по специальности (лет) | Степень проявления признаков, определяющих результаты труда | | |
| признаки | | | | | | признаки | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1. Начальник отдела Горелов | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | - | высшее | 12 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 2. Главный специалист Лоев | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | высшее | 18 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| Продолжение табл. 2 | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 3. Специалист I категории Зубин | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | высшее | 7 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 4. Специалист II категории Лапин | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | незаконченное высшее | 3 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| 5. Специалист II категории Баева | 1,0 | 1,0 | 0,75 | 1,0 | 0,75 | 1,0 | среднее специальное | 2 | 1,25 | 0,75 | 1,0 |

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле:

Д = П\*К + Р\*С, (2.1)

где П – показатель степени развития профессиональных и личных качеств работника, К – показатель уровня его квалификации, Р – показатель результатов труда работника, С – уровень сложности выполняемых ими функций.

Для определения величины показателя П производится оценка степени проявления каждого из признаков (табл.3, 4) с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Таблица 3

Оценка признаков, определяющих профессиональные

и личные качества руководителей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Признаки профессиональных и личных качеств | Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | гр.3 = гр.2\*0,75 | гр.4 = гр.2\*1,0 | гр.5 = гр.2\*1,25 |
| 1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора | 0,27 | 0,2 | 0,27 | 0,34 |
| 2. Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации | 0,23 | 0,17 | 0,23 | 0,29 |
| 3. Способность практически организовывать работу коллектива | 0,13 | 0,1 | 0,13 | 0,16 |
| Продолжение табл.3 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Способность стимулировать у работников творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 5. Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений | 0,25 | 0,19 | 0,25 | 0,31 |

Таблица 4

Оценка признаков, определяющих профессиональные

и личные качества специалистов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Признаки профессиональных и личных качеств | Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | гр.3 = гр.2\*0,75 | гр.4 = гр.2\*1,0 | гр.5 = гр.2\*1,25 |
| 1. Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, умение работать с документами | 0,34 | 0,25 | 0,34 | 0,42 |
| 2. Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |
| 3. Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 4. Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности | 0,10 | 0,07 | 0,10 | 0,12 |
| 5. Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям | 0,10 | 0,07 | 0,10 | 0,12 |
| 6. Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работников (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле:

, (2.2)



где i – порядковый номер признака (i=1,2, .. n) (для руководителей n=5, для специалистов n=6);

j – уровень (степень) проявления признака (j=1,2,3);

aij – количественная мера признака у работника;

xi – удельная значимость признака в общей оценке (в долях единицы).

Определим показатель степени развития профессиональных и личных качеств (П) каждого работника:

П1 = 0,34 + 0,23 + 0,13 + 0,15 + 0,31 = 1,16;

П2 = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,12 + 0,10 + 0,21= 1,18;

П3 = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,12 + 0,10 + 0,21= 1,17;

П4 = 0,42 + 0,21 + 0,12 + 0,12 + 0,12 + 0,17= 1,16;

П5 = 0,34 + 0,17 + 0,09 + 0,10 + 0,07 + 0,17= 0,94.

Оценка уровня квалификации определяется по формуле:

К = (ОБ+СТ) / З, (2.3)

где ОБ – оценка образования (ОБ=1,2);

СТ – оценка стажа работы по специальности (СТ=0,25; 0,50; 0,75; 1,00);

З – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

В соответствии с тем, в какую группу по уровню образования попадает работник (I гр. – среднее специальное, II гр. – высшее или незаконченное высшее), ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 5).

Таблица 5

Оценка уровня квалификации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Номер группы по стажу | Оценка стажа | Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование, годы | |
| 1 гр. Среднее специальное образование | 2 гр. Высшее и незаконченное высшее образование |
| 1 | 0,25 | 0 – 9 | 0 – 9 |
| 2 | 0,50 | 9 – 13, свыше 29 | 9 – 17, свыше 29 |
| 3 | 0,75 | 13 – 17, 21 – 29 | 17 – 25 |
| 4 | 1,00 | 17 – 21 | 26 – 29 |

Определим оценку уровня квалификации каждого работника:

К1 = (2 + 0,50) / 3 = 0,833;

К2 = (2 + 0,75) / 3 = 0,917;

К3 = (2 + 0,25) / 3 = 0,75;

К4 = (2 + 0,25) / 3 = 0,75;

К5 = (1 + 0,25) / 3 = 0,417.

В соответствии с установленными значениями, обусловленными постепенным усложнением работ, работники имеют следующие оценки сложности выполняемых работ (С):

С1 = 1,00; С2 = 0,89; С3 = 0,68; С4 = 0,57; С5 = 0,57.

Оценка результатов труда (Р) определяется суммированием оценок признаков результатов труда с учетом удельной значимости признаков (табл. 6).

Таблица 6

Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

и личные качества специалистов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Признаки результатов труда | Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | гр.3 = гр.2\*0,75 | гр.4 = гр.2\*1,0 | гр.5 = гр.2\*1,25 |
| 1. Количество выполненных работ | 0,30 | 0,225 | 0,30 | 0,375 |
| 2. Качество выполненных работ | 0,40 | 0,300 | 0,40 | 0,500 |
| 3. Соблюдение сроков выполнения работ | 0,30 | 0,225 | 0,30 | 0,375 |

Оценка Р определяется по формуле:

, (2.4)



где i – порядковый номер признака (i=1,2,3);

j – уровень (степень) проявления признака (j=1,2,3);

Рij – оценка i-го признака с учетом j-степени его проявления у работника.

Определим оценку результатов труда (Р) каждого работника:

Р1 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;

Р2 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;

Р3 = 0,30 + 0,500 + 0,375 = 1,175;

Р4 = 0,30 + 0,40 + 0,30 = 1;

Р5 = 0,375 + 0,300 + 0,30 = 0,975.

Определим комплексную оценку (Д) каждого работника по формуле (2.1):

Д1 = 1,16\*0,833 + 1,175\*1 = 2,141;

Д2 = 1,18\*0,917 + 1,175\*0,89 = 2,128;

Д3 = 1,17\*0,75 + 1,175\*0,68 = 1,677;

Д4 = 1,16\*0,75 + 1\*0,57 = 1,44;

Д5 = 0,94\*0,417 + 0,975\*0,57 = 0,948.

Таким образом, наибольшую комплексную оценку имеют Горелов и Лоев, наименьшую – Баева.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы.

По мнению специалистов, существует три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный. Цели и конкретные методы работы с персоналом во многом определяются той концепцией кадровой политики.

В целевых и плановых оценках (формирование состава ре­зерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов*:* качественные, количественные и комбинированные.

По итогам комплексной оценки персонала на примере предприятия необходимо разработать следующие предложения:

1. Премирование лучших сотрудников. В данном случае следует выплатить премии сотрудникам, имеющим наиболее высокий показатель результатов труда (1,175): Горелову Н.М., Лоеву С.И., Зубину О.Л.

2. Изменение уровня должностного оклада сотрудников, имеющих наиболее высокий уровень сложности выполняемых ими функций: Горелова Н.М., Лоева С.И.

3. Повышение должности сотрудников с наивысшим показателем степени развития профессиональных и личных качеств: Лоева С.И., Зубина О.Л. Однако при этом необходимо обратить внимание на наличие качеств, необходимых для выполнения новой должности. Иначе можно одновременно потерять хорошего работника на более низшей должности и приобрести плохого на более высшей.

Лоева С.И. можно повысить на должность заместителя начальника отдела, т.к. он имеет высокую оценку профессиональных и личных качеств, необходимых для руководителя (профессиональная компетентность, способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях, способность выполнять должностные функции самостоятельно).

Зубина О.Л. можно повысить на должность главного специалиста, т.к. он имеет высокую оценку профессиональных и личных качеств, необходимых для специалиста (профессиональная компетентность, способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, способность выполнять должностные функции самостоятельно, способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях).

4. Необходимо повысить квалификацию сотрудников отдела, имеющих наиболее низкий показатель квалификации. В данном случае необходимо организовать профессиональное обучение Баевой О.К. в форме лекций, семинаров, тренингов. Видится целесообразным частичная либо полная оплата обучения в ВУЗе.

**Список литературы**

1. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А., Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М., 1995. – 112 с.

### Басария Т.В. Методы оценки управленческого персонала в современной компании. / Ломоносовские чтения 2003г. Аспиранты. Том №2. Секция социологии организаций и менеджмента. – [http://lib.socio.msu.ru]

1. Бреддик У. Менеджмент в организации НФПК.- М.:ИНФРА-М , 1997. –343с.
2. Быковыкин В. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления).-М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1997.-368с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек,стратегия,организация, процесс. – М.:фирма "Гардарика", 1996.- 416с.
4. Власов Н.М. И проснешся боссом: справочник по психологии управления: в 3 кн. – М.:ИНФРА-М, Новосибирск: фирма "Экор", 1994.

Возможности применения экспертной оценки в управлении персоналом в торговле. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №3.

Волгин А. П., Модин А. А., Матирко В. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Опыт ФРГ. – М., 1992. – 280с.   
Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2т. - М.: МНИИПУ, 1996, т.2 – 720с., т.1 – 752с.

Два подхода к оценке персонала. // Управление персоналом. – 1999. – №4.

1. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. Кибанова А.Я. – М.: Приор, 1998. – 512с.

Как оценить специалиста? // Управление персоналом. – 1998. – №9.

1. Князев В.Н. Психологические основы ситуационного подхода к оценке персонала. – М., 1998.
2. Литягин А. Семинар «Оценка эффективности персонала». – М.: Кадровый клуб, 2002.
3. Менеджмент организации / под ред.д.эк.н., проф. Румянцевой З.П., д.эн.н., проф. Саломатина Н.А. и др. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело,1992.

Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента. // Человек и труд. – 1997. – №6.

Методические основы оценки эффективности труда служащих. - М.: Экономика, 1989.

Организация и оценка персонала. // Служба кадров. – 1999. – №1-2.

1. Оценка работников управления / под ред. Г.Х. Попова. – М., 1976.

Система трудового потенциала работника. // Социс. – 1999. – №3.