ВОЛГОГРАДСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

 КАФЕДРА СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

 Курсовая работа на тему:

 Методы оценки управленческого потенциала в организации

 Выполнил: студент группы У – 403

 Бганцев Александр Викторович.

 Руководитель: к.с.н. доцент кафедры

 Байдалова Ольга Васильевна.

 ВОЛГОГРАД - 2002

 План

 I.Введение. С.3 – 4.

 II.Критерии оценки (основные требования к персоналу). С.5 – 21.

 1.Правовые аспекты оценки персонала.

 2.Система оценки персонала на предприятии.

 3.Классификация методов оценки качества служащих предприятия.

 4.Экспертные оценки.

 5.Сущность методов оценки персонала предприятия:

 а) оценка по методу черт;

 б) оценка на основе анализа труда;

 в) функциональная оценка;

 г) методика определения стиля руководства;

 д) оценка по результатам деятельности коллектива;

#  е) метод анализа структуры управленческой деятельности;

 ж) целевой метод оценки.

 III. Диагностическая система оценки. С. 22 – 23.

 IV. Заключение. С. 24 – 25.

 V. Примечания. С. 26.

 VI. Список использованной литературы. С. 27.

 **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:

 1) положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте, и добиться повышения производительности.

 2) Планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению.

 3) 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.

 4) 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. При увольнении наличие задокументированных данных о систематическом неудовлетворительном выполнении увольняемым сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

 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. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков.

 Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

 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.

**Критерии оценки (основные требования к персоналу)**

 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.

 Существует большое количество "за" и "против" официальной оценки управленческих работников. Аргументом в ее пользу является то, что она способствует решению ряда управленческих задач. Например, помогает руководству определить, кому следует повысить зарплату, кого - повысить в должности, а кого - уволить. Оценка, особенно объективная, побуждает работников работать более результативно. Наличие соответствующей программы и гласность результатов ее выполнения развивают инициативу и вызывают чувство ответственности, стимулируют стремление работать лучше. Такая оценка служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений и увольнений, дает материал для разработки вопросов по найму, позволяет получить необходимую информацию для определения размеров зарплаты и вознаграждения работникам.

 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 рядом обязательных деловых 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 и к личностным качествам управленческого 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,
* умение личным примером и поведением в повседневной жизни положительно воздействовать на подчиненных.

##  Правовые аспекты оценки персонала

Знание и понимание законодательства представляется первоочередным вопросом во многих сферах управления персоналом. Это касается и его оценки, которая должна проводиться в строгом соответствии с существующим трудовым законодательством России.

 Вот некоторые рекомендации (согласно американским данным) по построению системы оценки, которую работодатель при необходимости сможет защитить в суде:

* решения по персоналу не должны различаться для лиц разного пола, возраста, национальности и религии рассматриваемых лиц;
* официальная система подачи жалоб и пересмотра решений на фирме должна быть доступна для лиц, несогласных с этими решениями;
* следует использовать более одного независимого оценщика;
* во всех действиях важно руководствоваться официальной системой принятия кадровых решений;
* лица, производящие оценку, должны иметь доступ к материалам, характеризующим результативность труда оцениваемого работника;
* следует избегать оценки таких качеств, как "надежность", "энергичность", "способность" и "личное отношение";
* данные по оценке результативности труда должны проверяться эмпирически;
* стандарты результативности труда должны быть известны работникам;
* оценщиков следует снабжать указаниями по проведению оценки результативности труда;
* оценку следует проводить по отдельным специфическим рабочим навыкам, а не в "общем";
* работникам следует предоставлять возможность ознакомиться с мнениями относительно их качеств.

 **Система оценки 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:

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

##  Классификация методов оценки качества служащих предприятия

Одна из важнейших методических проблем - кто должен 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;

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;

 5) 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.

 Достаточно распространены сегодня в кадровой работе метод коэффициентов, балльный метод и другие. Для текущих (оперативных) оценок управленческого работника и руководителя применяют метод коэффициентов, а также 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.

 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.

 **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:

* способность организовывать и планировать труд;
* профессиональная компетентность;
* сознание ответственности за выполняемую работу;
* контактность и коммуникабельность;
* способность к нововведениям;
* 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:

**\*К = Оу.обр.x(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 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. Например, в анкету рекомендованы десять качеств, и все они оценены по десятибалльной системе оценок (см. Таблицу 1).

Таблица 1.

 № Показатели Баллы

1. Способность к выработке и внедрению 10

 оригинальных решений

1. Умение создавать в коллективе нормальный 9

 психологический климат

1. Способность оперативно оценивать ситуацию и 8

 принимать удачные решения

1. Стремление к профессиональному росту и 7

 постоянному повышению квалификации

 5 Дисциплинированность и организованность 6

 6 Инициативность 5

1. Умение добиваться согласия в решениях и 4

 действиях людей

1. Способность с энтузиазмом и увлечением 3

 относиться к делу

 9 Коммуникабельность 2

10 Способность проявлять интерес к смежным 1

 специальностям

 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: **Зср = (З10 x n10 + З9 х n9 + ... + З1 x n1)/n**, 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

**Пср = (П1,5 х n1,5 + П1 x n1 + П0,5 х n0,5)/n**, 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: **К = Зср x Пср**, 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 10 качествам (10+9+8+7+6+5+4+3+2+1 = 57) 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). В итоге получаем следующие результаты:

 57 х 1,5 = 85,5;

 57 х 1,0 = 57,0;

 57 X 0,5 = 28,5.

 Таким образом, в первом случае, 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.

 **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 качестве предмета оценки руководителя в 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. 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.

2. Оценка на основе анализа труда.

 Определение психологических свойств на основе анализа труда управленческого персонала происходит в рамках ситуационной 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.

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:

* 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.

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.

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.

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. 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-ориентационное 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.

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.

**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),
* 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:

* 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.

**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.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, 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 воедино 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.