﻿Содержание

Стр.

Введение…………………………………………………………………………2

1. Теоретические аспекты изучаемой проблемы

1.1 Сущность понятия менеджер……………………………………………….4

1.2. Компетенция менеджера …………………………………………………..6

1.3. Управленческий труд……………………………………………………….9 1.4. Характер труда и роли менеджеров в организации……………………..12

2. Методология исследования работы менеджмента на предприятии………17

3. Анализ деятельности менеджеров, практические методы исследования

3.1. Применение комплексной оценки

управленческого персонала на предприятии…………………………………..34

3.2. Предложения по итогам оценки руководящего персонала………………39

Заключение……………………………………………………………..………..41

Библиографический список…………………………………………………… 44

Введение

Менеджер-это одна из самых популярных и высокооплачиваемых профессий нынешнего века. Причем неважно, какой специализации он может быть. Это может быть и заведующая детского сада, и менеджер по рекламе, и управляющий персоналом. Даже Президент тоже является менеджером. Исходя из этого, наука управления приобретает всё большую популярность. Некоторые скажут: «Зачем этому учится? Лидерство закладывается природой!» Но на самом деле это не совсем так. В древнем мире лидерами были самые старые, чуть позже – рожденные в богатых семьях голубых кровей, а теперь – те, кто хочет, может и умеет управлять, двигать прогресс и бизнес вперед. Именно для таких людей современного мира создаются школы бизнеса, где их обучат не просто управлять, а качественно управлять.

Стандартное определения понятия «менеджер» сводится к тому, что человек является менеджером, если он отвечает за других людей и за их работу. Однако такое представление о менеджере кажется чересчур ограниченным. Основная ответственность менеджера направлена вверх, то есть на работу предприятия, составную часть которого он представляет. Кроме того, отношения менеджера с руководством предприятия и с коллегами-менеджерами не менее важны в его деятельности, чем отношения с подчиненными, работой которых он руководит и за которых он несет ответственность.

Еще одно определение (хотя это обычно подразумевается и не формулируется явно) сводится к понятию важности выполняемых менеджером функций. Однако, на современном предприятии ни одна группа работников не может считаться более важной, чем другая. Рабочий за станком и инженер в лаборатории или конструкторском отделе не менее важны для успешного функционирования предприятия, чем менеджер и его работа. Именно по этой причине все работники предприятия должны в той или иной степени обладать видением менеджера, умением оценить ситуацию с позиции менеджера. Поэтому вовсе не важность, а выполняемые функции служат отличительным признаком различных групп работников предприятия.

В равной мере мнение, что будто определение менеджера сводится к его особому статусу и уровню оплаты, можно назвать не более чем ошибочной попыткой перенести вчерашнее представления об индивидуальном собственнике на менеджера современного предприятия.

Итак, судить о том, кто является или кто не является менеджером, можно лишь по функциям, выполняемым соответствующим индивидуумом, и по вкладу результата работы предприятия, который от него надеются получить. А функцией, которая больше всех остальных выделяет менеджера среди прочих работников предприятия, выступает его образовательная функция. Именно менеджер способен сделать то, на что неспособны другие: донести до подчиненных сущность стоящих перед ними целей и раскрыть пути их достижения. Таким образом, эта образовательная функция и моральная ответственность и служит, в конечном счете, исчерпывающим определением менеджера.

Цель работы: Определить место и роль менеджера в организации. Задачи работы: Описать сущность понятия менеджера и его компетенцию. Изучить методы исследования работы управленческого персонала. Применить методы данного исследования. Предмет работы: Роль менеджера в организации. Объект работы: Деятельность менеджера в организации, и оценка этой деятельности.

1. Теоретические аспекты изучаемой проблемы

1.1 Сущность понятия менеджер

Менеджер — это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно утверждать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, не все менеджеры занимают одинаковую позицию в организации, задачи, решаемые различными менеджерами далеко не одинаковы и, наконец, функции, выполняемые отдельными менеджерами, тоже не идентичны. Это связано с тем, что в организации существует иерархия, с тем, что в организации выполняются различные функции, и наконец, с тем, что существуют различные виды управленческой деятельности.

Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей. Среди них можно выделить три ключевые роли. Во-первых, это роль по принятию решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Будучи наделенным, правом принятия решения, менеджер несет ответственность за последствия принятого решения. Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения. Это может сделать специалист по подготовке решений или даже машина. Менеджер должен решиться на то, чтобы рискнуть повести руководимый им коллектив в определенном направлении. Это бывает зачастую сделать гораздо труднее, чем рассчитать оптимальное решение[3-34c].

Во-вторых, это информационная роль, состоящая в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить информацию до членов организации, очень сильно зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации. Менеджер должен быть менеджером, за которым люди готовы идти, идеям которого они готовы верить. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять своим коллективом.

В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач, характера реализуемых функций данные роли могут быть присущи им в большей или меньшей мере. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем по отношению к определенной организации.[7-83c].

Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия. Профессиональное занятие означает, что этот специалист занимает постоянную должность на предприятии и наделен полномочиями принимать управленческие решения в определенной сфере деятельности предприятия. Термин менеджер может употребляться применительно к достаточно широкой категории сотрудников предприятия:

руководителям групп;

начальникам лабораторий, отделов, функциональных служб предприятий;

руководителям производственных подразделений;

администраторам различного уровня, координирующим деятельность различных подразделений и внешних партнеров;

руководителям предприятий, фирм в целом.

Как записано во многих западноевропейских и американских руководствах, менеджерами являются люди, наделенные большим объемом работы, с которым они могут справиться лишь с помощью других людей. Так было раньше, так оно есть в наши дни. Сущность менеджерской деятельности остается неизменной, меняются только функции менеджера и методы его работы. По сравнению с другими видами труда имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средств.

1.2. Компетенция менеджера

Задачи и функции менеджмента осуществляются только через деятельность особой категории специалистов, которых приятно называть менеджерами.

Специфика решаемых задач предполагает преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда. Менеджеры делают человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными. У них особый предмет труда – информация, преобразуя которую они принимают решения, необходимые изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда менеджеров выступают, прежде всего, средства работы с информацией. Результат их же деятельности оценивается по достижению поставленных целей. Есть пять базовых операций в работе каждого менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и роста организации.

Менеджер, во-первых, устанавливает цели. Он определяет задачи в каждой группе целей. Он решает, что должно быть сделано, чтобы достичь этих целей. Он делает их эффективными, сообщая их другим людям, чья работа нужна, чтобы их достичь.

Во-вторых, менеджер организует. Он анализирует виды деятельности, решения, отношения, потребные для выполнения целей. Он разделяет их на управляемые совокупности, а эти совокупности – на управляемые трудовые задачи. Он группирует эти совокупности и задачи в организационную структуру. Он выбирает людей для управления людей для управления этими совокупностями и для решения задач, которые нужно выполнить[1-28c].

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию и коммуникацию. Он составляет команду из людей, ответственных за различные участки деятельности. Он делает с помощью специфических приемов, через кадровые решения об оплате, назначениях, повышениях и через множество разнообразных решений, определяющих так называемое качество трудовой жизни, вовсе не сводящееся ни к зарплате, ни к условиям труда в нашем обычном понимании. И он делает это, поддерживая постоянную коммуникацию со своими подчиненными, начальниками и коллегами.

Четвертый элемент в работе менеджера – измерение. Он устанавливает единицы измерения – наиболее важные для успеха организации. Он добивается, чтобы у каждого человека были показатели, сфокусированные, на работе всей организации в то же время на работе данного индивида и помогали, ему делать. Он анализирует, оценивает и интерпретирует результаты. Как и во всех других областях работы, он сообщает о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

Наконец, в-пятых, он способствует росту людей, включая себя самого. Упомянутые качества трудовой жизни в одной и возможных интерпретаций представляет собой как раз совокупность условий, способствующих росту членов организации. Все эти операции могут, разделены на категории работ, каждая из которых требует специфических качеств и квалификации.

Часто возникает вопрос: кого считать менеджером? Следует иметь в виду, что менеджер не обязательно начальник. Менеджера делает менеджером не власть, не ранг, а вклад в деятельность всей организации ответственность за ее результаты. В любой современной организации быстрее всего растет группа людей, принадлежащих в этом смысле к менеджменту, но, как правило, не имеющих подчиненных, их решения носят рекомендательный характер и реализуются через других менеджеров-администраторов.

Менеджмент, таким образом, не имеет обязательной связи с делегированием власти. Задачи менеджмента автономны и коренятся в нуждах предприятия. Есть менеджерские посты, есть менеджерская работа, есть менеджерское мастерство и есть отличимая от других менеджерская организация. Менеджеры – основной ресурс предприятия. На полностью автоматизированной фабрике может почти не быть рабочих – но менеджеры там будут[8-96c].

Менеджеры самый дорогой ресурс и быстрее всего обесценивается. Нужны годы, чтобы построить менеджерскую команду, а разрушить ее можно в одночасье. Растут вложения в менеджеров и требования предприятий к ним. Эти требования удваиваются с каждым поколением.

Быть менеджером – значить разделять ответственность и за успехи, и за просчеты предприятия. Человек, от которого нельзя ожидать такой ответственности, - не менеджер. Менеджеры отличаются от других специалистов именно этой ответственностью за работу всего предприятия. Разница между менеджером рыночных исследований с аппаратом в 50 человек и исследователем рынка, который делает ту же работу без всякого аппарата, только в средствах, а не во вкладе и уж тем более не в функции.

Функции менеджера и ситуации, в которых они реализуются, различны. Менеджер руководит работой одного, нескольких или многих сотрудников, он управляет фирмой или ее функциональным подразделением, имея определенную самостоятельность для принятия решений. Менеджер – это, прежде всего наемный управляющий, который организует конкретную деятельность подчиненных ему работников и одновременно выполняет определенные управленческие функции[16-65c].

Менеджмент призван обеспечить надежное взаимодействие человека и системы, суть которого состоит в том, что менеджер, являясь центральной фигурой этого процесса, должен знать, какие характеристики личности определяют поведения человека в системе и какие параметры окружающей среды воздействуют на включение человека в целенаправленную деятельность данной фирмы.

1.3. Управленческий труд

Сущность управления, его функции и специфика определяются, с одной стороны, задачами, которые оно решает, с другой - содержанием «простых» моментов процесса управленческого труда, т. е. его предметом, средствами и самим трудом. Управленческий труд – это разновидность умственного труда. Он непосредственно не выступает созидателем материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, а потому и производительным трудом.

Основная цель управления как такового – создание необходимых условий (организационных, технических, социальных, психологических, и других) для реализации задач организации, «установление гармонии» между индивидуальными трудовыми процессами, координация и согласование совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов. Таким образом, управление - это прежде всего работа с людьми, а их трудовая деятельность служит объектом управляющего воздействия.

Трудовая деятельность людей в производстве как предмет управленческого труда может опосредованно выступать в виде информации в ее различных формах. Информация – специфический объект приложения управленческого труда. В связи с этим управленческий труд имеет информационную природу. В нем сочетаются творческие, логические и технические операции, связанные с обработкой информации, а обмен деятельностью между субъектом и объектом управления, между самими субъектами управления носит информационный характер. Следует отметить, что специфика решаемых в сфере менеджмента задач в основном предопределяет преимущественно умственный и творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, выработка способов и приемов их достижения, а также организация совместной деятельности членов организации составляет главный смысл и содержание труда людей, которых относят к управленческому персоналу. Эта категория работников, используя особый предмет труда – информацию и преобразуя ее, вырабатывает и принимает решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда менеджеров выступают, прежде всего, средства работы с информацией (организационная и вычислительная техника), а результат их деятельности проявляется в управляющих воздействиях (управленческих решениях) и оценивается на основе достижения стоящих перед организацией целей. Достижение цели управления осуществляется путем подготовки и реализации совокупности управляющих воздействий. Управляющее воздействие на коллективы людей, на их трудовую деятельность – это и есть специфический продукт управленческого труда. Основной формой такого воздействия является управленческое решение.

В процессе управления его субъекты решают самые различные проблемы – организационного, технического, экономического, социально-психологического, правового характера. Это многообразие также является важной особенностью управленческого труда[16-65c].

Управленческий труд – это специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в процессе разделения и кооперации общественного труда. Это обособление является объективно необходимым условием развития не только общественного производства, но и общества в целом. По сравнению с другими видами труда в организации, управленческий труд обладает рядом специфических особенностей, которые выражаются в его характере, цели, предмете, результатах и используемых средствах.

Средствами управленческого труда являются организационная и вычислительная техника, а уровень и полнота ее использования определяют культуру и эффективность управления.

Параметры управленческого труда.

Цель – создание условий для достижения целей организации, координация и согласование совместной деятельности работников организации.

Предмет – люди и их трудовая деятельность. Информация.

Средства – средства организационной и вычислительной техники, ЭВМ, информация как средство связи.

Характеристика – умственный труд, сочетающий творческие, логические и технические операции. Косвенно производительный труд. Работа с людьми. Многообразие решаемых задач. Творческий характер.

Продукт - управляющее воздействие в форме управленческого решения.

Экономика управления производством раскрывается на основе анализа управленческого потенциала, затрат на управление, характера управленческого труда, эффективности управления.

Продукт труда управленческих работников не имеет формы специфических вещественных результатов. Конечным продуктом управленческого труда считается совокупность управленческих решений и влияние, которое они оказывают на объект управления. Специфика управленческого труда состоит в том, что его результаты, как правило, отдалены во времени и пространстве от момента и места его затрат. Они лишь в конечном итоге неотделимы от результатов функционирования всей организации[11-78c]. Управленческий труд имеет также свои специфические технологические отличия, которые заключаются в следующем:

Управленческий труд по отношению к конечным результатам производства носит опосредованный характер, т.е. данный вид труда не создает непосредственно потребительскую стоимость, а направлен на управление работниками, занятыми созданием материальных благ или оказанием услуг, и через них – вещественными элементами производства;

В основном этот труд является специфически выраженным творческим, опыт и интуиция играют в нем весьма важную роль;

Сложность управленческого труда определяется, прежде всего, сложностью самих управленческих функций, степенью самостоятельности их выполнения и повторяемости отдельных элементов процесса труда, уровнем иерархии управления; управленческий труд требует высокого уровня организационных навыков, определяемых продолжительностью работы в аппарате управления и масштабами выполняемой работы.

1.4. Характер труда и роли менеджеров в организациях.

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Труд в этой сфере носит название управленческого. По сравнению с другими видами труда в организации он имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

Особенности труда менеджеров вытекают из сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения. Выполняя эти функции, менеджеры непрерывно сталкиваются с проблемами, представляющими собой отклонение фактического состояния организации от заданного или желаемого. Таких проблем великое множество, и они носят самый разнообразный характер. Нередко они требуют немедленного вмешательства, в иных же случаях их решение связано с выработкой концепции развития организации или с радикальным изменением ранее принятой политики. Это означает, что менеджеры должны не только вовремя выявлять проблемы, но и владеть методами их решения, иметь четкое представление о том, какие подходы надо применять в каждом конкретном случае.

Наиболее полное описание видов работ, которые менеджеры выполняют в организации, приведено в работе известного канадского ученого Генри Минцберга «Работа менеджера: вымыслы и факты», в которой выделено 10 специфических видов работ, объединенных по признаку однородности в три группы: межличностные контакты, работа с информацией и принятие решений (рис.1).

В межличностных контактах менеджер, выполняющий роль главного руководителя, выступает, прежде всего, как символическая фигура, которая представляет организацию, являясь как бы ее флагом. В этой роли на менеджера возлагаются обязанности по выполнению церемониалов, посещению разных социальных мероприятий, по участию в приемах, связанных с уходом работников на пенсию и т.д.

Очень важна роль менеджера как лидера, т.е. человека, оказывающего влияние на других работников организации. Обычно это связано с ответственностью, а также формальными полномочиями по поводу труда других людей, которые предоставляются менеджерам в организации. Но лидерское поведение менеджеров зависит от их способности использовать эти полномочия с целью мотивирования и активизации людей для наиболее эффективного достижения целей.

Рис. 1. Роли менеджеров в организации[21-43c].

Роль связующего звена обязывает менеджеров налаживать контакты с теми, кто формально им не подчиняется. Это и менеджеры данной организации, и многие люди за ее пределами, например: потребители, поставщики, официальные правительственные лица, менеджеры из других организаций. Формы контактов, которые при этом используются, самые разные, включая переписку, участие в совещаниях, телефонные разговоры, личные контакты и пр.

Информационные роли менеджеров пронизывают процессы их межличностных контактов и отражают важность сети коммуникаций, создаваемых и поддерживаемых ими. В этой группе Г. Минцберг выделил три специфические роли.

1. Роль приемников информации, характеризующая менеджеров как людей, находящихся в постоянном поиске информации, необходимой для управления организацией и выполнения собственной работы. Эта информация может быть письменной и устной, внутренней и внешней.

2. Роль распространителей информации характеризует менеджеров не только как получателей, но и как распространителей информации по тем каналам связи, которые обеспечивают решение целей и задач организации или подразделений. В частности, они переда ют информацию своим подчиненным, если у последних нет иного способа ее получения.

3. Менеджеры выступают как представители организации, передающие информацию о ее планах и политике для налаживания внешних контактов с другими заинтересованными лицами и компаниями.

Группа ролей, связанных с принятием решений, включает, прежде всего, такое поведение менеджеров, которое носит название предпринимательского. В роли предпринимателей менеджерам нередко приходится принимать решения, связанные с началом новых проектов или использованием новых возможностей. Чтобы уменьшить степень риска, такие решения часто реализуются через целую серию небольших проектов, позволяющих по ходу дела оценить практическую полезность предпринимаемых изменений.

В качестве устраняющих помехи менеджеры должны вносить коррективы в развитие той или иной ситуации, если существует угроза ее выхода из-под контроля. Принимая соответствующие решения, они предотвращают разрастание небольших проблем в крупные.

Одной из важнейших ролей менеджера является распределение ресурсов, которые необходимы для выполнения запланированных работ и достижения целей. От того, как менеджер справляется с этой работой, прямо зависят получаемые результаты, так как ресурсы всегда ограничены и надо принимать компромиссные решения. Косвенным результатом принятого решения является установление приоритетов, т.е. тех видов работ или подразделений, которые в тот или иной период времени оказывают наибольшее влияние на получение запланированных результатов.

Роль ведущих переговоры отражает обязанности менеджеров постоянно согласовывать действия с другими членами организации и заинтересованными лицами из разных компаний.

Значение каждой из 10 ролей в работе менеджеров зависит от выполняемой ими работы и позиции, занимаемой в организации. Но само содержание этих ролей показывает, что управленческий персонал — это важнейший ресурс организации, от которого зависит ее существование, возможности роста и развития.

Выводы:

Менеджер — это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей. Задачи и функции менеджмента осуществляются только через деятельность особой категории специалистов, которых приятно называть менеджерами. Специфика решаемых задач предполагает преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда.

Сущность управления, его функции и специфика определяются, с одной стороны, задачами, которые оно решает, с другой - содержанием «простых» моментов процесса управленческого труда, т. е. его предметом, средствами и самим трудом. Управленческий труд – это разновидность умственного труда. Он непосредственно не выступает созидателем материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, а потому и производительным трудом.

2. Методология исследования работы менеджмента на предприятии.

Практика показывает, что одни руководители умело, ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же, а подобных ситуациях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел, выполнит решение, которое принял менеджер, - свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, т.е. управлять вместе с людьми, а не управлять людьми.

Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они – понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди и ситуация постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, - важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

Когда руководителю не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, говорят, что такого менеджера ограничивает низкое умение формировать группу[10-51c].

Таким образом, рыночная экономика требует от личности менеджера:

способности управлять собой;

разумных личных ценностей;

постоянного личного роста (развития);

навыков решать проблемы;

изобретательности и способности к инновациям;

способности влиять на окружающих;

знание современных управленческих подходов;

способности обучать подчиненных;

способности формировать и развивать трудовой коллектив.

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:

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 - 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.

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.[12-32c]

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.

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:

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)[8-102c].

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. (1 + С/4 + В/18),

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.

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.

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[17-110c].

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:

,

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:

,

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 \* 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 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)[17-115c].

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.

Качественные методы оценки.

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.

Оценка на основе анализа труда[20-45c].

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.

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.

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.

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.

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[14-45c].

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.

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.

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.

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).

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[10-63c].

Выводы: 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.

3. Анализ деятельности менеджеров, практические методы исследования

3.1. 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

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,

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:

,

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,

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:

,

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.

3.2. Предложения по итогам оценки руководящего персонала

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.

Заключение

В нашей стране профессия «менеджер» по-прежнему остается одной из самых популярных и, что даже более важно, одной из наиболее востребованных. Сущность менеджерской деятельности остается неизменной, меняются только функции менеджера и методы его работы. По сравнению с другими видами труда имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средств.

Менеджеры делают человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными. У них особый предмет труда – информация, преобразуя которую они принимают решения.

В процессе работы менеджеру приходится выполнять множество функций:

Оценка результатов работы;

Организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы

Ознакомление с новинками в мире бизнеса, техники и технологии, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений

Ведение переговоров.

Менеджеры самый дорогой ресурс и быстрее всего обесценивается. Нужны годы, чтобы построить менеджерскую команду, а разрушить ее можно в одночасье. Растут вложения в менеджеров и требования предприятий к ним. Эти требования удваиваются с каждым поколением.

Быть менеджером – значить разделять ответственность и за успехи, и за просчеты предприятия. Человек, от которого нельзя ожидать такой ответственности, - не менеджер[16-33c].

Менеджмент призван обеспечить надежное взаимодействие человека и системы, суть которого состоит в том, что менеджер, являясь центральной фигурой этого процесса, должен знать, какие характеристики личности определяют поведения человека в системе и какие параметры окружающей среды воздействуют на включение человека в целенаправленную деятельность данной фирмы.

Менеджер должен стремиться к тому, чтобы обладать как можно большим набором качеств, которые помогали бы ему в работе. Без постоянного стремления к самосовершенствованию еще никто не добился заметных результатов. Не стоит впадать в крайность, считая себя недостойным чего-либо.

Именно менеджер способен сделать то, на что неспособны другие: донести до подчиненных сущность стоящих перед ними целей и раскрыть пути их достижения. Таким образом, эта образовательная функция и моральная ответственность и служат, в конечном счете, исчерпывающим определением менеджера.

В заключение следует остановиться на тех моментах, которые определяют эффективность работы менеджера.

Ряд из них зависит от него самого и связан либо с умением управляющего организовать свою деятельность и деятельность подчиненных, либо с его отношением к ним. Так, положительно влияет на эффективность деятельности умение ее планировать, правильно определять порядок важности и срочности дел, последовательность выполнения операций, количество принимаемых решений. На эффективность работы менеджера влияет умение использовать возможности подчиненных, знание их, вера в сотрудников, способность откровенно с ними разговаривать, постановка задач вместо непосредственного руководства.

Отрицательно влияет на результативность работы менеджера отсутствие уважения коллег при обсуждении и решении важнейших вопросов, присвоение себе результатов работы коллектива, пристрастное отношение к сотрудникам. Однако в некоторых случаях эффективность работы руководителя зависит от подчиненных. Например, если они плохо проработали вопрос или боятся сами принимать решение, то часто бегают за консультацией к шефу, отвлекая его от других более важных дел. То же бывает, если подчиненные не знают точно своего задания и взваливают на себя работу, с которой не могут справиться, и руководитель вынужден им помогать, чтобы не «завалить» дело. Во многом это происходит, кстати, от неумения планировать. Сложности для руководителя возникают и в том случае, когда подчиненный не умеет с ним разговаривать, толком объяснить свои проблемы и желания, но постоянно ожидает указаний и инструкций.

Библиографический список

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

i.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]

2.Бреддик У. Менеджмент в организации НФПК.- М.:ИНФРА-М , 1997. –343с.

3.Быковыкин В. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления).-М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1997.-368с.

4.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек,стратегия,организация, процесс. – М.:фирма "Гардарика", 1996.- 416с.

5.Власов Н.М. И проснешся боссом: справочник по психологии управления: в 3 кн. – М.:ИНФРА-М, Новосибирск: фирма "Экор", 1994.

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

7.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.

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

9.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.

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

11.Князев В.Н. Психологические основы ситуационного подхода к оценке персонала. – М., 1998.

12.Литягин А. Семинар «Оценка эффективности персонала». – М.: Кадровый клуб, 2002.

13.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.

14.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело,1992.

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

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

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

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

19.Система трудового потенциала работника. // Социс. – 1999. – №3 21.Управление организацией./ Учебник М., «Инфра-М», под ред.Поршневой А.Г., Румянцевой З.П.. 2007,с3б.