

МЕХАНИЗМ ОЦЕНКИ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

© 2012 г. В. Н. Хасанова

Сургутский государственный педагогический университет

Рассмотрена проблема оценки труда управленческого персонала, в связи с необходимостью повышения эффективности его использования и оптимизации его численного и профессионального состава. Приведены результаты количественной оценки качественных характеристик управленческого персонала на основе комплексной квалиметрической модели.

Ключевые слова: управленческий персонал; оценка труда управленческого персонала; специфика труда управленческого персонала; трудовые качества; организаторские способности; компетентность; личностные качества; психологическая совместимость с коллективом; нравственные качества; способность к управленческой деятельности.

The problem of management personnel's work evaluation is examined in the article together with the importance of improving the efficiency and optimizing the quantitative and professional composition of this kind of personnel. The results of quantitative evaluations, based on the qualitative characteristics of management personnel, using a complex qualimetric model are also shown.

Key words: managerial staff; pace rating of managerial staff; work specific of managerial staff; working qualities; managerial abilities; competence; personal qualities; psychological compatibility with the staff; moral qualities; managerial ability.

Введение

Исследование комплексной оценки управленческой деятельности необходимо, так как в настоящее время во всем мире широко используются и интенсивно развиваются различные методы оценки профессиональной деятельности руководителей производства, а также процедуры их отбора при назначении на должность. Наличие стройной, логичной и теоретически обоснованной системы оценки позволяет грамотно выстроить процесс управления развитием персонала, выявить скрытые резервы и устранить недостатки. Однако решение проблемы отбора и оценки управленческой деятельности руководителей, как в нашей стране, так и за рубежом, сталкивается с большими трудностями. Опыт проведения аттестации кадров показывает, что большинство предприятий наибольшие трудности испытывает при принятии решений о присвоении первой и выс-

шей квалификационных категорий управленческим кадрам. Это объясняется, главным образом, тем, что до настоящего времени отсутствуют научно обоснованные требования к руководителям, учитывающие особенности современного этапа развития России; не разработана система показателей, критериев и процедур оценки профессиональных качеств, управленческой компетентности и эффективности труда руководителей. В результате оценка работы руководителей проводится на различных предприятиях по методикам, охватывающим лишь некоторые аспекты управленческой деятельности руководителей. Это приводит к тому, что оценка одних и тех же руководителей на разных предприятиях может быть неодинаковой.

Следует также отметить, процедуры отбора на должность руководителя и оценки профессионального труда проводятся без подробного анализа возможностей и способностей кандидатов и действующих руководи-

телей. Подобная субъективная оценка, опирающаяся главным образом на жизненный опыт и интуицию, в современных условиях все чаще дает сбой. Ошибки в выборе управленческого персонала в последние годы увеличились, причем главными причинами этих ошибок эксперты назвали отсутствие конкурса и научно обоснованных методик отбора на должность руководителя.

1. Показатели качества процесса управления

Система управления должна обеспечить постоянное улучшение процессов в организации, что является требованием стандарта ISO 9001:2008 [1]. Для выполнения этого требования необходимо определить измеряемые показатели качества процесса. Целесообразно структурировать [2] эти показатели по трем группам: 1) показатели результативности выполнения процесса; 2) показатели результативности управления процессом; 3) показатели эффективности процесса.

1. Степень соответствия фактических показателей процесса плановым (нормативным) показателям, с учетом фактора риска несоответствия, может быть принята как оценка результативности выполнения процесса.

2. Показатель результативности управления процессом выражает степень улучшения показателя качества процесса.

3. Показатели эффективности процесса отражают степень добавленной ценности к затраченным ресурсам и являются основой для принятия управленческих решений высшим руководством.

Такая группировка показателей качества процесса предопределяет три уровня управления процессом: 1) управление результативностью выполнения процесса; 2) управление результативностью управления процессом; 3) управление эффективностью процесса.

Каждый уровень управления предопределяет в свою очередь использование различных инструментов для достижения целей. На первом уровне управления, для достижения предварительно определенных нормативных показателей выполнения процесса, целесообразно применять инструменты математической статистики (статистических методов

управления процессами, диаграммы Парето, Исикавы, контрольных карт). На втором уровне, для повышения результативности выполнения процесса, необходимо использовать инструменты обеспечения и контроля качества, такие как FMEA-анализ, цепная реакция Деминга, цикл Деминга-Шухарта (PDCA). На третьем уровне, для оптимизации затрат необходимо использовать инструменты финансового анализа, в частности функционально-физический анализ, функционально-стоимостный анализ, систему учета затрат на качество, развертывание функций качества, SWOT-анализ. Результат финансового анализа позволяет определить приоритеты развития процессов и структурных единиц, а также возможности минимизации тех процессов, на которые расходуются ресурсы, несоразмерные с добавленной ценностью. При этом оценка эффективности управления должна быть комплексной и учитывать степень использования ресурсов и возможностей развития фирм для достижения производственных, экономических и социальных целей.

2. Показатели оценки эффективности труда

Традиционно экономическая эффективность управления определяется такими показателями [3] как: 1) эффективность управления; 2) коэффициент численности управленческих работников; 3) коэффициент затрат на управление; 4) коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции.

1. Показатель эффективности управления:

$$\mathcal{E}_y = \frac{\Pi}{Z_y},$$

где Π — прибыль организации; Z_y — затраты на управление.

2. Коэффициент численности управленческих работников:

$$K_{\kappa} = \frac{\mathcal{C}_y}{\mathcal{C}},$$

где $\mathcal{C}_y$ — численность работников управления; $\mathcal{C}$ — численность работников организации.

3. Коэффициент затрат на управление:

$$K_3 = \frac{3_y}{3},$$

где 3_y — затраты на управление; 3 — общие затраты на управление.

4. Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции:

$$K_{3n} = \frac{3_y}{K},$$

где 3_y — затраты на управление; K — количество или объем выпускаемой продукции.

Совершенствование управленческой деятельности отражается таким показателем как экономический эффект, полученный в результате реализации организационно-технических мероприятий, сравниваемый с затратами на их реализацию.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления, используется показатель коэффициента общей эффективности, близкий по своему смыслу к коэффициенту эффективности совершенствования управления.

Коэффициент общей эффективности:

$$K_o = \frac{\mathcal{E}_o}{3_y},$$

где $\mathcal{E}_o$ — общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления; 3_y — общие затраты на совершенствование управления.

Коэффициент эффективности совершенствования управления:

$$K_e = \frac{\mathcal{E}_e}{3_y},$$

где $\mathcal{E}_e$ — годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий; 3_y — затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Оценка экономической эффективности управленческой деятельности должна дополняться оценкой социальной эффективности, которая определяется отношением показателей, отражающих социальный результат управленческой деятельности, к затратам, необходимым для его достижения, т. е. характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществ-

вления миссии фирмы, ее общественную значимость.

3. Оценка качества управленческой деятельности: иллюстрирующий пример

Текущая задача профессиональных участников по оценке управленческой деятельности состоит в отборе, комплектовании наиболее современных и востребованных методик и показателей оценки с внесением корректировок и изменений в существующие на предприятии методы оценки управленческой деятельности.

На предприятиях оценка управленческого труда проводится в форме аттестации, которая заключается в выявлении профессионального соответствия работника и его потенциальных возможностей и разработке рекомендаций по его дальнейшему профессиональному развитию.

Считаю необходимым отметить, что система оценивания качества управления может быть многокритериальной, поскольку понятие «качество управления» представляет собой синтетическое понятие, т. е. не сводимое к единому универсальному критерию, а потому необходимо дополнить систему внутренней аттестации комплексом дополнительных показателей. В частности использовать такие показатели, которые позволяют оценивать деловые, профессиональные, нравственные качества, уровень физического развития и здоровья, а также способности к руководящей деятельности.

Оценка деловых и личностных качеств руководителя [4] может проводиться по пяти показателям: трудовые качества, организаторские способности, компетентность, личностные качества, психологическая совместимость с коллективом. Имеется в виду, что набор всех пяти показателей составляет полный комплекс качеств, достаточный для отображения «портрета» аттестуемого в количественной форме. По своей значимости эти показатели неодинаковы, а потому каждое из них должно наделяться некоторым «весом», который определяется различными методами: экспертным путем, методом математического ранжирования и попарного сравнения.

Оценка [4] деловых и профессиональных

качеств руководителя (O_∂) структурирована и представлена средними показателями за межаттестационный период результатов труда ($K_{рез}$), интенсивности труда ($K_{ин}$), экономии материальных, энергетических ресурсов ($K_{эк}$).

Показатель деловых качеств (O_∂) является отражением реального вклада руководителя и представлена функцией ($O_\partial = f(K_{рез}, K_{фз}, K_{рук})$).

Максимальный результат труда $K_{рез} = 1$, это означает, что весь труд оказался полезным в рамках целей организации.

Оценка профессиональных качеств или уровня его квалификации ($O_{кв}$) представлена средними относительными показателями за межаттестационный период сложности выполненных работ в течение этого периода, т. е. показатель профессиональных качеств отражает уровень квалификации и соответствие должности, и представлен функцией ($O_{кв} = f(K_{сл})$).

Показатели деловой и профессиональной деятельности руководителя одного из предприятий г. Сургута в межаттестационный период отражены в таблице 1.

Анализ показателей дает возможность сделать следующий вывод: динамика улучшения качества работы достаточно четко прослеживается по показателям коэффициента результативности и коэффициента интенсивности.

Для оценки нравственных качеств руководителя необходимо использовать пять интегрированных показателей нравственности: доброта, человеческая надежность, вежливость, отношение к труду, сознательность (табл. 2).

Итоги анкетирования (более 150 заполненных анкет) показали достаточно высокий результат, коэффициент нравственности соответствует 90%, что характерно для руководителей с высоким уровнем развития этических, моральных и нравственных черт.

Показатели уровня физического развития и здоровья для руководителя представлены в табл. 3.

Коэффициент физического здоровья руководителя 100%, что говорит о крепком здоровье и энергичности руководителей.

Проблему оценки способностей к руководящей деятельности предлагается решить, используя опыт развитых стран, в частности, факторно-критериальные модели. Анализ литературных источников и изучение практики современного менеджмента позволили выделить следующие виды способностей к руководящей деятельности: лидерские качества, организаторские качества, целеустремленность и активность, самосовершенствование.

Экспертная «обработка» этих видов способностей в рамках их целостности дала возможность получить их весомости и зна-

Таблица 1

**Показатели деловой и профессиональной деятельности руководителя
в межаттестационный период**

Вид оценки	Показатели труда	Месяцы года						Средняя оценка
		1	2	3	4	5	6	
На протяжении 6 месяцев								
O_{∂}	$K_{рез}$	0,80	0,85	0,88	0,90	0,95	1,0	0,897
	$K_{ин}$	1,0	1,05	1,05	1,1	1,1	1,1	1,067
	$K_{эк}$	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1
$O_{кв}$	$K_{сл}$	0,63	0,71	0,75	0,71	0,73	0,78	0,718
$O_{\partial} = 0,897 \times 1,067 \times 1,0 = 0,99$; $O_{кв} = 0,72$								

Таблица 2

Макет квалиметрической модели оценки уровня нравственного развития личности

Наименование показателей	Весомость показателей	Критерии факторов	Значимость критериев
1. Доброта	0,30	1. охотно оказывает помощь коллегам по работе 2. оказывает помощь, хотя не всегда охотно 3. оказывает помощь довольно неохотно и не очень часто 4. не любит оказывать помощь никогда	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,0
2. Человеческая надежность	0,25	1. всегда выполняет свои обещания 2. выполняет обещания, но после напоминаний 3. чаще выполняет, чем не выполняет 4. чаще не выполняет, чем выполняет	<u>1,0</u> 0,8 0,5 0,2
3. Вежливость	0,20	1. вежлив, создает благоприятный микроклимат в коллективе 2. в общем, достаточно вежлив, редко позволяет себе нетактичность в отношениях 3. позволяет себе грубость и бестактность по отношению к другим 4. груб и бестактен в отношениях, постоянно травмирует окружающих.	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,0
4. Трудовая этика	0,15	1. всегда в срок и качественно выполняет порученную ему работу 2. трудолюбив, изредка допускает ошибки, исправляемые другими 3. трудится с прохладцей, нередко подводит других 4. презирает труд, избегает работы любыми способами	<u>1,0</u> 0,8 0,4 0,0
5. Сознательность	0,10	1. занимается полезной для коллектива работой, выполняет ее эффективно 2. справляется с поручениями 3. мало и неохотно занимается общественной работой 4. игнорирует и презирает общественную работу	<u>1,0</u> 0,8 0,3 0,0
$K_{np} = 0,3 \times 0,8 + 0,25 \times 1 + 0,2 \times 0,8 + 0,15 \times 1 + 0,1 \times 1 = 0,9$			

Таблица 3

Квалиметрическая модель оценки уровня физического здоровья

Наименование показателей	Весомость показателей	Критерии показателей	Значимость критериев
Внешний вид	0,5	1. Обычно выглядит бодрым и здоровым в течение всего рабочего дня 2. Выглядит бодрым и здоровым, лишь иногда к концу рабочего дня заметна усталость. 3. Часто устает к концу рабочего дня. 4. Устает к послеобеденному времени. 5. Всегда выглядит усталым с начала рабочего дня.	<u>1,0</u> 0,8 0,6 0,2 0,0
Продолжительность болезней (больничный лист)	0,5	Количество дней в году: до 3 4–10 11–17 18–24 25–30 более 30	<u>1,0</u> 0,8 0,6 0,4 0,2 0,1
$K_{\phiз} = 0,5 \times 1,0 + 0,5 \times 1,0 = 1$			

чимость критериев, а в целом разработать макет квалиметрической модели оценки способностей работников к руководящей деятельности, представленной в таблице 4.

Таким образом, оценка личностных качеств работников ($O_{\text{л}}$) дополняется оценкой способностей работника к руководящей деятельности ($K_{\text{рук}}$), т. е. $O_{\text{л}} = f(K_{\text{пр}}, K_{\text{фз}}, K_{\text{рук}})$.

Высокий результат коэффициента способностей к руководящей деятельности (87%) характеризует такие способности как: умение планировать свою деятельность, быть коммуникабельным, уметь экономить рабочее время и создавать всюду деловую и в то же время доброжелательную обстановку.

Таким образом, комплексная структурированная оценка управленческого труда состоит из трех блоков, оценки деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя. Такой подход к оценке достаточно обоснован, позволяет осуществлять усредненную оценку деятельности управленческо-

го персонала и выявлять основные проблемы и направления для их совершенствования.

Заключение

Формирование управленческих решений предполагает поиск возможных решений, их анализ, отбор предпочтительного варианта. Такая последовательность процедур выполняется многократно на всех этапах выработки управленческих решений. Анализ вариантов заведомо содержит оценку их качества, тем самым процедуры оценивания встроены в любой вид управленческой деятельности.

Объективность квалиметрической оценки доказывается тем обстоятельством, что никакая другая система оценки деловых и профессиональных качеств не может с такой «точностью» отразить их динамику за весь межтестационный период. В то же время именно динамика показателей этих качеств дает информацию для объективного

Таблица 4

Макет квалиметрической модели оценки способностей к руководящей деятельности

Наименование показателей	Весомость показателей	Критерии показателей	Значимость критериев
1. Качества лидера	0,30	1. проявляются постоянно и в сильной мере 2. проявляются часто, но не всегда явно 3. проявляются явно, но лишь в определенных ситуациях 4. проявляются, но редко и в неявном виде 5. не проявляются	1,0 <u>0,8</u> 0,6 0,3 0,0
2. Качества организатора	0,25	1. проявляются постоянно во всех ситуациях 2. проявляются часто в различных ситуациях 3. проявляются, но не часто 4. проявляются редко 5. не проявляются	1,0 <u>0,8</u> 0,6 0,3 0,0
3. Целеустремленность и активность	0,20	1. проявляются постоянно во всех ситуациях 2. проявляются часто 3. проявляются редко 4. не проявляются	<u>1,0</u> 0,8 0,4 0,0
4. Понятливость и сообразительность	0,15	1. проявляются постоянно во всех ситуациях 2. проявляются часто 3. проявляются периодически 4. не проявляются	<u>1,0</u> 0,8 0,4 0,0
5. Самосовершенствование	0,10	1. проявляются постоянно 2. проявляются часто 3. проявляются изредка 4. не проявляются	1,0 <u>0,8</u> 0,4 0,0
$K_{рук} = 0,3 \times 0,8 + 0,25 \times 0,8 + 0,2 \times 1 + 0,15 \times 1 + 0,1 \times 0,8 = 0,87$			

вывода для аттестационной комиссии. Таким образом ликвидируется информационный «голод», который присущ в первую очередь традиционной системе аттестации.

Имелись две коренные причины слабой эффективности, проводимой ранее и осуществляемой сегодня, традиционной системы аттестации кадров на предприятиях. Во-первых, это игнорирование первичности человеческого фактора в производственной системе, вследствие чего тезис «кадры решают все» воспринимается исключительно саркастически. Во-вторых, это явный недостаток информационного обеспечения систе-

мы аттестации, в том числе из-за отсутствия моделей оценки, позволяющих объективно (на единой сопоставимой основе) оценить деловые, профессиональные и личностные качества специалистов и руководителей.

В условиях реформирования экономики и перевода ее на рыночные рельсы, требующие ориентации на конкурентоспособную продукцию, должна осуществляться постепенная переориентация мышления всех категорий руководителей на первичность человеческих ресурсов для обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг, производимых на предприятиях. С появле-

нием вышеприведенной комплексной, четко структурированной квалиметрической модели оценки вышеназванных качеств работников появляются предпосылки к устранению и второй причины.

Литература

1. ISO 9001:2008 — Системы менеджмента качества. Требования.

2. *Кларина Л.* Инновационная деятель-

ность: становление, развитие, критерии эффективности. // Директор школы. — 2001. — №10. — С. 72–79.

3. *Курочкин В. К.* Оценка эффективности труда инженерно-управленческих работников: Учебное пособие. — Куйбышев, 2006.

4. *Дорошенко Е. А.* Оценка профессиональных, деловых и личностных качеств персонала: Методические рекомендации по аттестации руководителей и специалистов. — К.: МАУП, 2003.

Поступила в редакцию

10 января 2012 г.



Венера Нурулловна Хасанова — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Сургутского государственного педагогического университета. Специалист в области управления человеческим капиталом, гендерных проблем в экономике, экономики и социологии образования.

Venera Nurullova Khasanova — Ph.D., Candidate of Economics, docent at the department of management in Surgut State Pedagogical University. Majors in human capital management; gender problems in the economy; economics and sociology of education.

628414, Тюменская обл., г. Сургут, ул. Крылова, д. 5, кв. 79
5 Krylova st., app. 79, 628414, Surgut, Tumen reg., Russia
Тел.: +7 (3462) 36-31-25; e-mail: ven60@mail.ru