



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономики, управления и права

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА
НА ПРИМЕРЕ ОАО «НОВАТЭК»**

Выпускная квалификационная работа

По направлению 38.03.02 Менеджмент,

Профиль: Управление человеческими ресурсами

Проверка на объем заимствований

79,29 % авторского текста

Работа принята к защите

«02» 04 2017 г.

зав.кафедрой Э, У и П

к.э.н., доцент

Рябчук П.Г.

Выполнил(а):

студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-

1Кор

Шатров Андрей Юрьевич

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Борисенко Яна Михайловна

Челябинск

2017

Введение

Вопросы совершенствования управления системой деловой оценки персонала всегда были и остаются актуальными для руководителей организаций, которые устанавливают стратегические цели на перспективу с главной опорой на квалифицированных работников.

В настоящее время становится сложнее управлять предприятием вследствие ряда факторов: расширения прав и полномочий предприятия в среде существования, изменения статуса работника как главного движущего элемента внутренней среды, конкурентной борьбы за выживание в окружении подобных организаций, влияния рыночных факторов (спроса и предложения на рабочую силу, востребованность специалистов требуемого профиля и квалификации, и др.).

Оценка деловых качеств работника позволяет получить объективное представление о том, насколько его профессиональные и личностные компетенции соответствуют тем требованиям, которые необходимы для эффективного выполнения трудовой функции, оговариваемой должностной инструкцией. Кроме того, оценка деловых качеств менеджера производится с целью выявления уровня его потенциальных возможностей и включения его в кадровый резерв компании. На основании такой оценки разрабатывается план кадровых мероприятий, направленных на достижение перспективных целей кадровой политики.

Как правило, деловая оценка руководителей, специалистов и линейного персонала совмещается с оценкой эффективности их деятельности, что самым наглядным образом позволяет проследить, как имеющиеся деловые качества сотрудника коррелируются с результатами его трудовой деятельности. Анализ результатов помогает выявить, какие компетенции и навыки того или иного работника требуют дополнительного развития. Обучение и развитие кадрового нематериального актива компании является инвестицией, в короткие сроки позволяющей реализовать такие стратегические цели, как повышение

производительности и качества труда, конкурентоспособности, рентабельности и прибыли.

Предприятия, которые функционируют в сфере производства и оказания услуг, часто имеют проблемы в области совершенствования качества менеджмента, которое в значительной степени определяется направлениями развития персонала (обучение, карьерный рост, деловая оценка, резервный состав), поэтому выбранная тема выпускной квалификационной работы «Разработка системы оценки деловых качеств менеджера на примере ОАО «Новатэк»» имеет актуальную направленность и требует постоянного изучения и совершенствования.

Цель нашего исследования: теоретическое обоснование и разработка системы оценки деловых качеств менеджера на примере ОАО «Новатэк».

Объект исследования - система оценки деловых качеств менеджера в ОАО «Новатэк».

Предмет исследования – разработка системы оценки деловых качеств менеджера в ОАО «Новатэк».

Задачи исследования:

1. изучить теоретические аспекты проведения оценки деловых качеств персонала в организациях, излагаемых разными авторами в учебной литературе;
2. произвести анализ состояния системы оценки деловых качеств менеджера организации;
3. оценить существующую систему оценки деловых качеств менеджеров в ОАО «Новатэк».
4. обосновать и разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки деловых качеств менеджера для ОАО «Новатэк» и оценить их эффективность.

Практическая значимость исследования определяется разработкой конкретных мероприятий по совершенствованию системы деловых качеств менеджера в ОАО «Новатэк» и оценка их эффективности.

При написании работы использовались материалы учебных пособий по управлению персоналом различных авторов, например, Герасимов В.Н., Морозов В.В., Дементьева, А.Г., Магура М.И., Курбатов М.Б., Одегов Ю.Г. и других.

Теоретической и методологической основой являются разработки отечественных и зарубежных авторов по оценке деловых качеств менеджера, методики оценки системы деловых качеств менеджера, отчетные документы ОАО «Новатэк».

Методы исследования: исторический, дедуктивный, метод классификации, анализ и синтез, статистический анализ, сравнительный анализ, анализ документов, обобщение, метод анкетирования.

База исследования: Компания ОАО «Новатэк» – АЗК (Челябинск) является дочерним обществом ОАО «НОВАТЭК», офис размещен по адресу г. Челябинск, ул. Курчатова, д. 6.

Структура исследования: работа состоит из разделов: введение; глава первая – по теоретическому аспекту темы; глава вторая – с аналитическими сравнениями и выводами о состоянии системы делового оценивания сотрудников, описанием моделей оценки деловых качеств менеджера; глава третья – с рекомендациями по совершенствованию системы оценки деловых качеств менеджера с применением актуальных моделей оценки в организации; заключения; списка использованной литературы и приложений.

Введение содержит обоснование актуальности темы, обращения к выбору объекта исследования и предмета изучения, постановки цели работы и задач по реализации выработанной цели.

Глава первая носит теоретический характер и раскрывает основные положения менеджмента по оценке деловых качеств специалистов на основе различных методов.

Вторая глава имеет аналитическую направленность, в которой даются выводы о состоянии деловой оценки, рассмотрение разных моделей оценки деловых качеств менеджера, также предлагаются рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала на основе моделей оценки

деловых качеств менеджера на основе интегрального и комплексного показателей, проведения аттестации с применением приведенных моделей оценивания менеджера. Дается расчет экономической эффективности рекомендаций для организации, их социальная направленность и позитивное влияние на деятельность персонала.

В заключении даны выводы и предложены рекомендации.

Глава 1 Теоретические аспекты разработки системы оценки деловых качеств менеджера

1.1. Понятие и структура оценки деловых качеств менеджера

«Оценка» как одна из сложных категорий обыденной жизни, философии, педагогики, психологии, менеджмента, реализуется во всех без исключения формах жизнедеятельности человека, в ходе осуществления которых он познает окружающий мир и самого себя.

Оценка вообще предполагает наличие некоторой нормативной модели (ситуации, явления, процесса) и фактической, реальной ситуации, при этом – первая модель служит эталоном (для сравнения), вторая – объектом сравнения.

Сравнение производится с помощью разных методов, приемов и процедур. Но сравнивать эталон и объект часто представляется невозможным, поэтому в них выделяются некоторые параметры, характеристики, показатели, которые отражают сущность объекта. В дальнейшем именно они сравниваются друг с другом, а окончательная оценка может быть получена либо включением результатов измерений объекта в те или иные эталонные группы, соответствующие и не соответствующие установленным требованиям (способ заданной группировки), либо представлением в определенной последовательности (ранжированием в соответствии со степенью проявления требуемых качеств).

«Оценивание» – это процесс получения оценки, включающей подготовку, выбор предмета и субъекта оценки, ее интерпретации и использование полученных результатов. Таким образом, в широком смысле, оценка как процесс представляет собой комплекс мероприятий подготовительного характера: обоснование выбора объекта, предмета (какие факты, характеристики, показатели или значения для оценивания), субъекта оценки (кто оценивает), выбор методов и инструментов оценки (с помощью чего происходит измерение), формирование

технологии и процедур оценки (каким образом, в какой последовательности), содержательного и заключительного этапов. [29, с.135]

Оценка как процесс в менеджменте имеет важное значение, так как позволяет правильному подбору и расстановке кадров по рабочим местам, должностям, определению соответствия или несоответствия работника занимаемой должности, рабочего места с целью выявления эффективности каждого работника в данной организации.

Деловая оценка управленческого персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций) требованиям должности. [7, с.104]

На основании степени такого соответствия решаются следующие основные задачи:

- выбор места в организационной структуре управления, установление функциональной роли оцениваемого работника;
- разработка программы его развития в организации;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее размера;
- определение способов внешней мотивации работника.

Исходными данными для оценки деловых качеств персонала являются: модели рабочих мест персонала, положение об аттестации кадров, методика рейтинговой оценки работников, философия организации и ее миссия, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, личные дела сотрудников, приказы по кадровому составу и его движению, социологические анкеты, психологические тесты.

Для создания в организации системы оценки персонала по деловым качествам необходимо соблюдение ряда условий: [5, с.156]

- заинтересованность и поддержка со стороны высшего руководства;
- наличие обученных квалифицированных оценщиков деловых качеств персонала;

- подготовка документов, регламентирующих работу системы (положения, инструкции, формы, таблицы и др.);

- своевременная информация для персонала о целях оценки деловых качеств, как уровне эффективности работы каждого.

Структура процесса оценки деловых качеств персонала отражена на рисунке 1. [15, с.740]

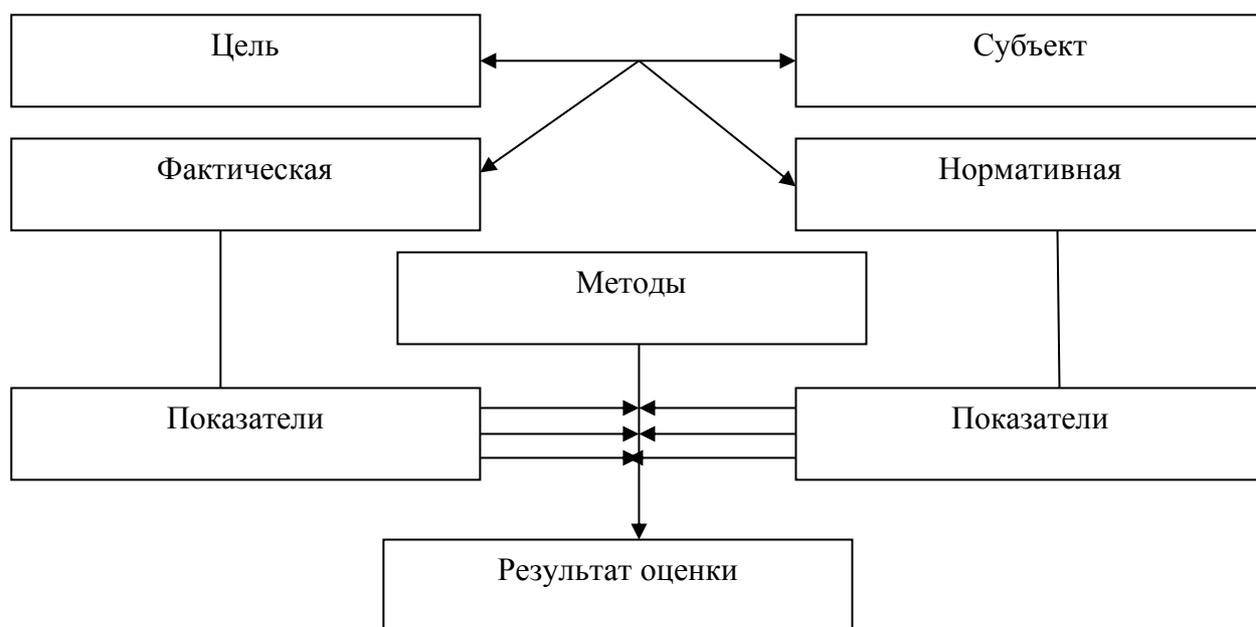


Рисунок 1. Структура процесса оценки

Оценка представляет собой выработку мнения о качественном состоянии какого-либо объекта на основе сравнительного анализа с использованием аналога сравнения или идеальной модели сравнения, обладающей характеристиками, подобными оцениваемому объекту, что требует сопоставимости объектов сравнения.

Оценка деловых качеств работника или группы людей является процессом деятельности людей, в котором различают субъект и объект оценки, а особенности процесса оценки определяются объектом оценки, то есть тем, что подвергается оценке.

Субъект оценки деловых качеств – это человек (группа людей), производящий оценку объекта, а объект оценки – это также человек или группа

людей, в отношении которых дается сравнение имеющихся качеств с требуемыми или нормативными, стандартными.

Выделяют следующие группы субъектов оценки по отношению к объекту: высшее руководство, линейный руководитель (менеджер), коллеги по коллективу, занимающие такую же должность, как оцениваемый работник, сам работник (самооценка), контрагенты (клиенты, партнеры по бизнесу и др.), эксперты.

Оценка деловых качеств управленческого персонала имеет свои цели, их современная концепция включает три вида целей оценивания – административная, мотивационная, информационная, которые взаимосвязаны и направлены на развитие деловых качеств и способностей каждого работника. [12, с.235]

Административная цель заключается в принятии решения в зависимости от полученной оценки для наиболее эффективного использования работника в организации с учетом его должности или рабочего места, изменение структуры управления, планирование развития и обучения персонала.

Мотивационная цель оценки деловых качеств сотрудника направлена на определение возможных методов мотивации (материальной, моральной) поведения работника, что позволяет выявить своевременность обратной связи между руководителем и подчиненным по итогам работы.

Информационная цель оценки деловых качеств сотрудника служит для того, чтобы работник знал об уровне собственной работы, мог взглянуть на себя со стороны, так как сотрудникам всех уровней важно видеть и понимать, что делает каждый из них, каковы их персональные полномочия, каким образом результат труда каждого вписывается в общий результат организации.

Все вышесказанное предполагает, что оценка деловых качеств сотрудника или группы сотрудников в общем виде представляет собой процесс оценки эффективности выполнения работником своих должностных обязанностей, результативности его деятельности, развития компетентности, поэтому носит комплексный характер, как показано на рисунке 2. [15, с.744]



Рисунок 2. Структура комплексной оценки персонала

Понятие «оценка деловых качеств работника» является сложным, поэтому оно детерминируется уровнем погружения в изучаемый объект. Следует привести таблицу 1.

Таблица 1

Зависимость содержания категории «оценка деловых качеств» от уровня погружения в изучаемый объект

Уровень познания действительности	Уровневые характеристики категории «оценка деловых качеств работника»
Мнение	Обычный смысл, наивысшая степень субъективности
Явление	Многоаспектность
Форма	Оценка как результат. Внешние проявления системы оценки качеств работника
Процесс	Оценка как процесс, как комплекс мероприятий подготовительного, содержательного и заключительного характера
Сущность	Оценка как оптимизирующая и интегрирующая функции управления персоналом, системообразующая подсистема

Значение оценки деловых качеств персонала состоит в том, что она связывает и объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое: оценка при приеме на работу работника, позволяет определить его место в организации; регулярные аттестации работников направлены на оценку труда, эффективность использования работников, их вклад в организацию; работа с резервным составом, чтобы при высвобождении работников можно было произвести замену из кадрового резерва конкретным сотрудником, уже готовым к данной работе.

1.2. Механизм оценки деловых качеств менеджера

В каждой организации оценка деловых качеств работника производится по всем категориям персонала, но для каждой из них эта процедура имеет свои особенности, свое значение. Так, оценка знаний, умений и деловых качеств руководителя является более сложной задачей, чем оценка профессиональной квалификации рабочего, так как у рабочих результат труда выражается в количественных показателях (критериях), а оценка результатов труда руководителя или специалиста производства (менеджера) представляется более сложной методологической проблемой.

Важной задачей деловой оценки является обеспечение обратной связи: работник должен знать, как оцениваются результаты его труда, его стремление к эффективному выполнению своих функций, а администрация должна обеспечить все необходимые условия для этого выполнения. [25, с.11]

Независимо от того, какие категории работников подвергаются оценке деловых качеств, механизм такой оценки представляется такими блоками, в каждом из которых содержатся свои элементы, как показано на рисунке 3. [15, с.741]

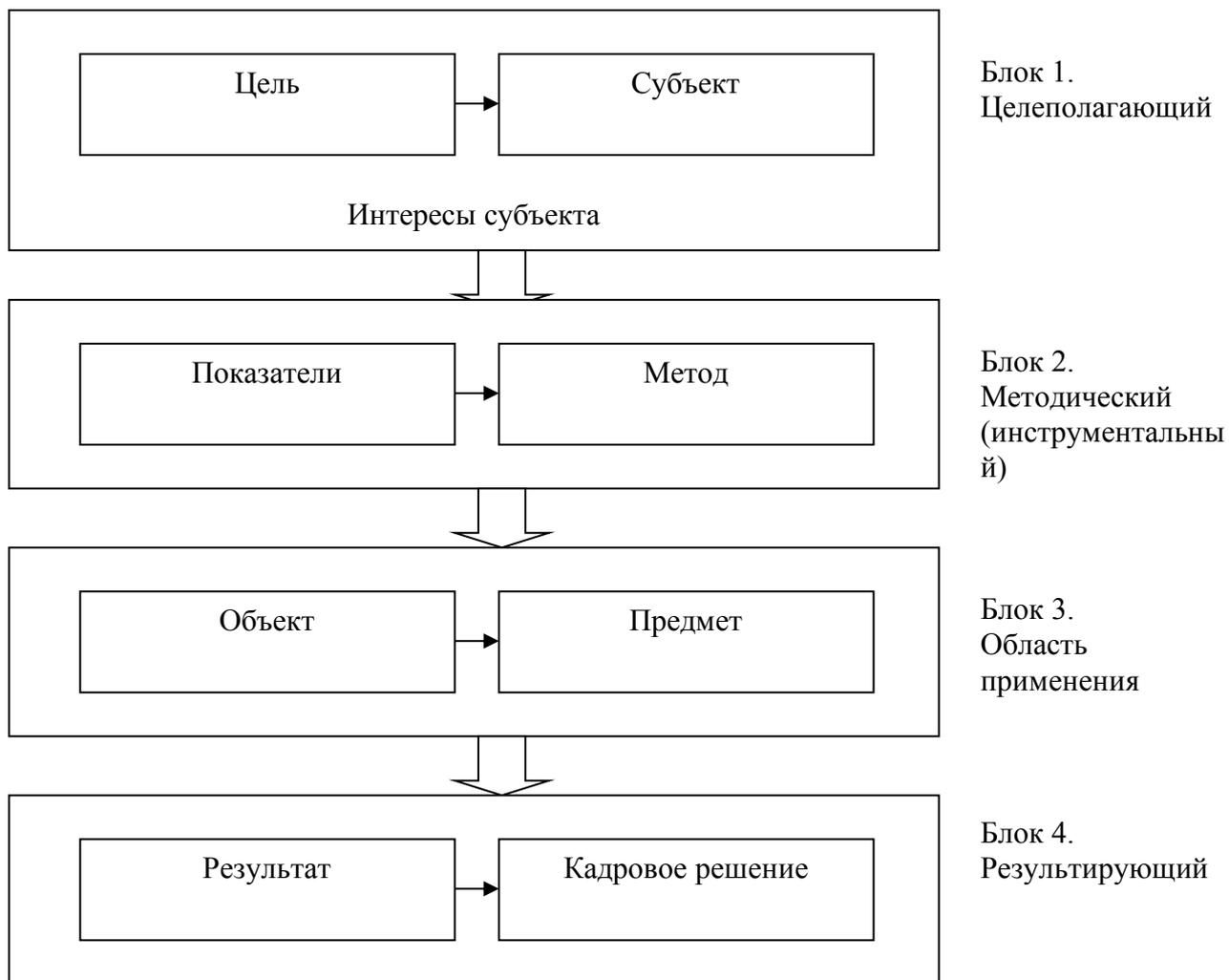


Рисунок 3. Элементы механизма деловой оценки

Такой механизм деловой оценки выработан с учетом предъявляемых требований к оценке:

1. объективности, которая характеризует использование достаточно полной системы показателей для оценки работника, выявления его характеристик и особенностей поведения, охват определенного периода работы;
2. оперативности, означающей своевременность и быстроту оценки, регулярность ее проведения;
3. гласности, заключающейся в широком ознакомлении работников с порядком и методикой оценки, доведения ее результатов до всех заинтересованных лиц;
4. демократизма, отражающего равноправного отношения к деловой оценке каждого работника, независимо от его статуса;

5. простоте, четкости и доступности процедуры оценки, что связано с информационным распространением условий деловой оценки каждой категории персонала администрацией предприятия;

6. результативности – обязательного и оперативного принятия мер по результатам оценки.

Управление персоналом прямо взаимосвязано с оценкой деловых качеств каждого работника, которая основана на оценке личностных качеств каждого сотрудника, оценке результатов труда, самого труда работника. Но на практике часто характеризуют либо личностные качества работника, либо оценка результатов труда, что не дает полной картины эффективности работы. Поэтому в настоящее время выработана система критериев оценки деловых качеств и показатели, отвечающие данным критериям, как показано в таблице 2. [11, с.344]

Таблица 2

Система критериев и показателей для комплексной оценки деловых качеств работников

Критерии деловой оценки	Показатели по группам критериев
1. Оценка уровня профессиональной подготовленности (до 30%). 2. Оценка непосредственного руководителя (линейного) (до 10%) о результативности труда	Объективно – субъективные показатели: знания (экзамен, аттестация), навыки (проверка на рабочей технике, тренажерах), умения (проверка на рабочем месте)
2. Оценка личностных качеств (до 10%)	Объективные показатели: моторные качества, уровень интеллекта и психических процессов, индивидуально – психологические качества.
3. Оценка и выводы аттестационной комиссии (до 20%)	Субъективные показатели: оценка (решение) руководителя организации (до 30%).
Процедуры оценки персонала служат базовыми для:	Приема на работу, при продвижении по службе, при обучении, при реорганизации, при поощрении, при сокращении и увольнении.

Деловая оценка группы персонала и каждого работника как деятельность обязательно подчинена конкретной цели, и выполнение целей оценки обеспечивается решением множества задач, в соответствии с постулатами МакГрегора, что отражено в таблице 3. [15, с.754]

Цели и характеристика задач оценки деловых качеств работника

Цели	Контроль и управление	Руководство и развитие	Выявление потенциала	Оценка по критериям
Что оценивается	Результаты	Реальное поведение	Личностные черты и способности	Исполнительское поведение
Мнение	Отношение к целям и средствам	Качественный аспект	Предсказательный аспект	Количественный аспект
Временная ориентация	Предыдущий период	Ближайшая перспектива	Отдаленное будущее	Настоящий период
Акцентирование	Позитивные аспекты	Позитивные и негативные аспекты	Ожидаемый рост	Нейтральные показатели
Требования	Многоаспектность и объективность	Специфичность и ясность для участников оценки	Достоверность прогноза	Объективность и надежность

Исследования Института социальных исследований (Германия) в 2014 году показали, что частота использования оценки сотрудников варьирует от 40% до 70%, как приведено ниже на рисунке 4.



Рисунок 4. Частота использования персональной оценки, %

Система оценки должна удовлетворять определенным требованиям (рис. 5).
[15, с.755]

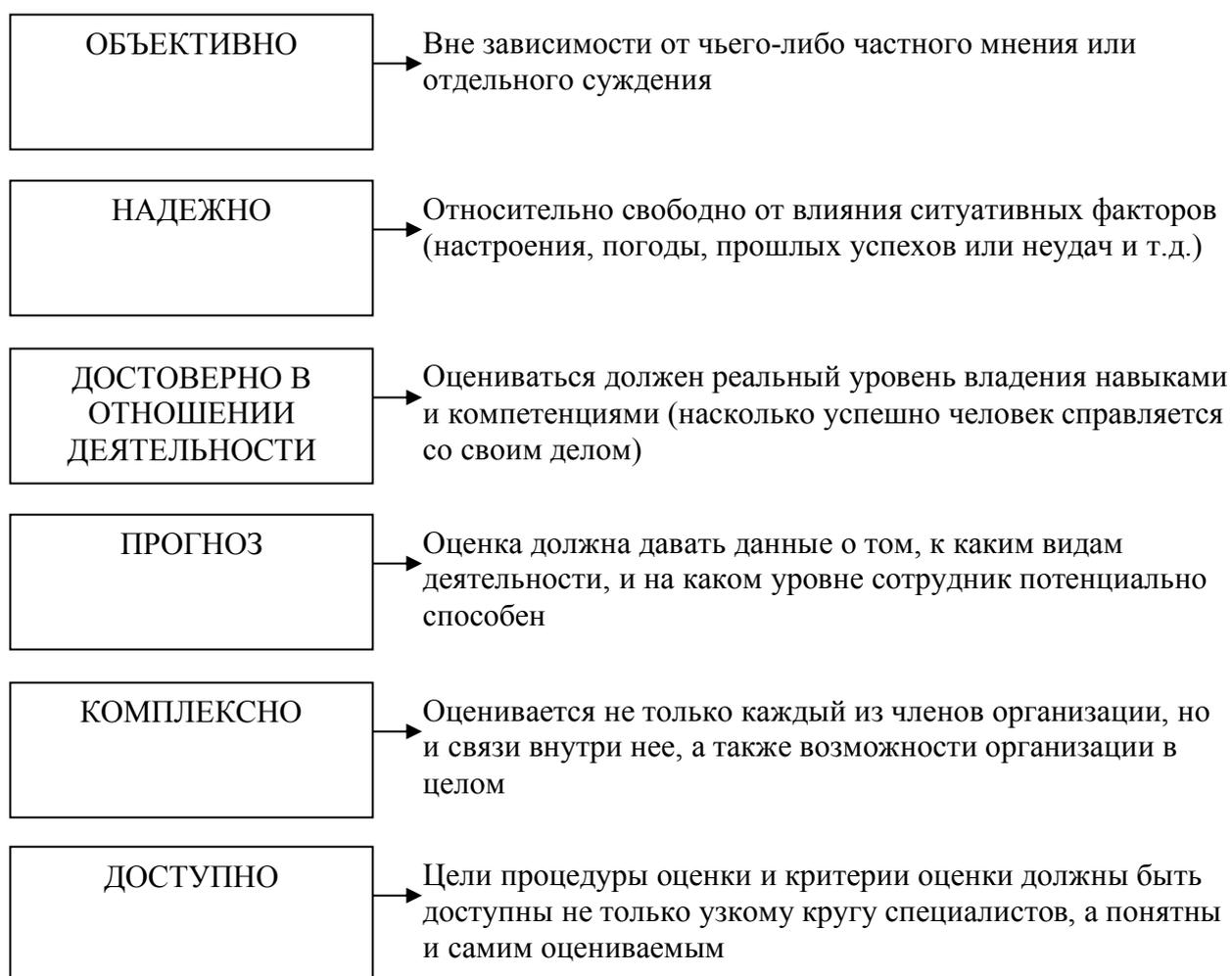


Рисунок 5. Требования к системе деловой оценки

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки работников является выбор методов, с помощью которых оцениваются конкретные характеристики как кандидата на должность, так и уже действующего управленческого работника.

1.3. Методы оценки деловых качеств управленческого персонала

Метод оценки деловых качеств – это последовательно применяемый субъектом оценки способ достижения цели, поставленной в процессе выполнения функции управления персоналом, на основе познания, исследования предмета оценки с получением результата в виде принятия кадрового решения.

Метод оценки деловых качеств менеджера как управленческого работника, включает в себя такие элементы: область приложения (объект и предмет оценки), инструментарий, основанный на показателях и критериях оценки, процедуру применения метода.

В современных организациях накоплены различные методики проведения оценки деловых качеств персонала: анкетирование, рейтинг, ранжирование, описательный метод, тестирование, центры оценки, экспертный метод.

Следует показать классификацию методов деловой оценки в таблице 4. [15, с.766]

Таблица 4

Методы оценки деловых качеств менеджера

Методы оценки исполнения	Методы оценки потенциала
1.Графическая шкала оценок	1 Анкетный
2.Шкалирование биполярных профилей	2.Собеседование
3.Балльный	3.Тесты контроля профессионализма и личных качеств
4.Ранжирование	4.Деловая игра
5.Метод сравнения по парам	5. Метод оценки по критическим ситуациям
6.Метод стандартных оценок	6.Метод центров оценки (ассесмент)
7. Метод распределения	7.Психологические тесты
8. Метод управления по целям	
9.360 градусов аттестация	

Наиболее популярными методами оценки персонала являются:

- метод графической шкалы оценок, метод оценки по критическим ситуациям, метод оценки по целям, метод сравнений, метод центров оценки (ассесмент), собеседование, аттестация.

Целесообразность применения того или иного метода выбирает сама организация с учетом разработанных рекомендаций для каждого метода.

Следует привести пример применения некоторых методов оценки деловых качеств с учетом их целесообразности в таблице 5. [15, с.768]

**Целесообразность применения методов проведения оценки деловых качеств
управленческого персонала**

Собеседование	Аттестация	Ассесмент
Рекомендуется в организациях, где:	Рекомендуется организациям, где:	Рекомендуется в компаниях, где:
- важна активная детализированная обратная связь для принятия эффективных решений.	Важна четкая формальная оценка	- важна многоплановая оценка, комплексность исследования заключается в том, что испытуемый по каждому из критериев оценивается неоднократно
- оценка проводится впервые	- вся деятельность формализована (известны требования, критерии, оценки)	- оценка проводится регулярно
- персонал настроен негативно и не имеет хорошего опыта прохождения оценок	- оценка проводится не впервые	- прописаны требования к должности и критерии оценки
- нет четко прописанных формальных требований к должности Цель проведения - развитие персонала, оценка потенциала, оценка деятельности.	- у персонала имеется опыт проведения аттестации	-направлена на совершенствование организационной структуры
	Приоритеты цели: принятие административных решений, оценка деятельности и будущего потенциала персонала и каждого оцениваемого сотрудника	Цели: создание кадрового резерва, организация эффективного наставничества.

Каждый метод деловой оценки персонала имеет свои особенности.

Балльный метод (шкалирования) позволяет на основе шкалы оценок в баллах оценить степень развития у работников управления деловых качеств, склонности к видам поведения или готовности к достижению определенных рабочих результатов.

Так, одним из показателей оценки может быть «соблюдение установленных сроков исполнения заданий», а балльные оценки от 1 до 5 могут означать:

- 1 - очень редко;
- 2 – часто не соблюдает;

- 3 – в основном;
- 4 – с некоторыми исключениями;
- 5 – всегда.

Но в таких баллах заложена доля субъективизма оценщика, поэтому для снижения субъективности оценки используется разновидность – метод шкалирования рейтингов описаний поведения, а каждый балл содержит подробное описание оцениваемого показателя. Следует привести пример в таблице 6. [11, с.345]

Таблица 6

**Шкалирование рейтингов описания поведения от 1 до 5 по показателю
оценки – сотрудничество**

5	4	3	2	1
Ярко выраженная способность к сотрудничеству, может позитивно влиять на других, уважает мнение сотрудников, конструктивен к критике сотрудников	Хорошая способность к сотрудничеству, имеет собственное мнение. Считается с мнением окружающих, позитивен к критике окружающих	Способен к сотрудничеству, свое мнение ставит выше мнения окружающих, не всегда прислушивается к мнению других, к критике относится неоднозначно	Проявляет невысокую склонность к сотрудничеству воздерживается от выражения собственного мнения, остается незаметным в коллективе	Не проявляет склонности к сотрудничеству, болезненно воспринимает критику окружающих сотрудников

Простым и удобным методом оценки деловых качеств является метод ранжирования (упорядочения рангов).

По выбранным показателям составляется ранжированный ряд по группе сотрудников. Так, по показателю «добросовестное исполнение задания», среди трех сотрудников – Иванов, Петров, Сидоров, выбирается работник с наиболее высоким рейтингом и с наиболее низким рейтингом, когда приняты оценки от 1 до 3-х, где 1 балл – слабое исполнение, 2 балла – исполнение на среднем уровне, 3 балла – очень хорошее исполнение.

Затем дается оценка рейтинга: Иванов получает 3 балла, Сидоров – 1 балл, но при выборе другого показателя рейтинги могут поменяться местами. И так по ряду оценок может быть выявлен работник с наиболее высоким рейтингом и с наихудшим рейтингом, а руководитель может принять соответствующее кадровое решение.

Метод парного сравнения позволяет выявить наивысшие рейтинги у разных сотрудников по конкретному показателю оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом. Сотрудники нумеруются по цифрам от 1 до n, и в случае, когда у первого сотрудника показатель выше, чем у второго, ставится знак «+», как показано в таблице 7. [7, с.115]

Таблица 7

Матрица парных сравнений по показателю «производительность труда»

№п/п	Фамилия	1	2	3	4	5	6	Итого
1	Иванов		+	+		+		+3
2	Петров			+			+	+2
3	Сидоров					+		+1
4	Воробьев	+	+	+		+	+	+5
5	Голубев							0
6.	Васильев	+	+	+		+		+4

По данным рейтинга, Воробьев набрал 5 баллов, что характеризует его как наиболее эффективного работника, а Голубев имеет самый низкий рейтинг, что может быть для него завершением карьеры в данной организации.

В практике деловой оценки сотрудников используется метод заданного распределения (принудительного) оцениваемых сотрудников по рейтингам, когда заранее задаются проценты распределения их по рейтингам, например:

10% – низкий рейтинг, 20% – ниже среднего, 30% – средний, 15% – выше среднего, 25% – высший рейтинг.

В практике управления персоналом и оценки деловых качеств используется подход, при котором предварительно не устанавливаются показатели оценки, такой подход основан на методе оценки по целям, это один из популярных методов как за рубежом, так и в российской практике. Он основан на четырех принципиальных моментах:

1. постановке четких и ясных целей.
2. совместном участии в обосновании и принятии этих целей руководителем и подчиненными.
3. определение временных границ выполнения целей.
4. обратной связи по результатам оценки (от руководителя к подчиненному и от подчиненного к руководителю).

В современных условиях деятельности компаний, когда человеческий ресурс служит главным элементом эффективного производства, заслуживает внимания методика деловой оценки сотрудников – BARS (англ.), как метод аттестации персонала на основе шкалы оценок характерного поведения.

Этот метод требует от руководителя выбора тех вариантов поведения подчиненного, которые оценщик считает типичными для данного работника. Так, руководитель – оценщик сотрудника Иванова по показателю «способность противостоять стрессу», должен выбрать один из вариантов ответа, который более типичен для Иванова, например:

«способность Иванова противостоять стрессу»

- | | |
|--------------------------------|-------------|
| Сохранит спокойствие. | - 5 баллов, |
| Будет расстроен | - 4 балла, |
| Проявит раздражительность | - 3 балла, |
| Будет действовать беспорядочно | - 2 балла, |
| Полностью потеряет контроль | - 1 балл. |

Система данной методики считается сложной, так как требует определенных затрат времени и труда. Поэтому более успешным этот метод будет в случае наличия готовых квалификационных требований, содержащих как можно более точно определенные стандарты эффективности выполняемой работы.

Психологические методы оценки деловых качеств являются разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью тестов, собеседований, упражнений, оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от

традиционной аттестации оцениваются не результаты, а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки. Но эти методы затратны, так как требуют привлечения профессионалов-психологов. И крупные фирмы могут привлекать психологов для выявления сотрудников с лидерским потенциалом, креативных, умеющих оперативно решать сложные задачи – как будущих руководителей.

Дальнейшая эволюция методов деловой оценки связано с разработкой специальных программ оценки потенциала сотрудников организаций с помощью психологических методов, получивших название центров оценки потенциала (АССЕСМЕНТ).

Выбирая методы оценки деловых качеств персонала, руководителю необходимо на первом месте держать во внимании ее цели: оценку эффективности труда работников; соответствия их занимаемым должностям, выявления перспективных сотрудников. Из понимания целей оценки персонала логично вытекает деление процедуры деловой оценки на две составляющие: оценку труда и оценку персонала.

В свою очередь, оценка труда имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми (прогнозируемыми), которые содержатся в планах, прогнозах, программах.

Оценка труда персонала дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда работника.

Оценка управленческого персонала имеет своей целью – изучить степень подготовленности работника к выполнению того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий на основе внутрифирменного профессионального стандарта.

Выводы по первой главе

Значение оценки деловых качеств персонала состоит в том, что она связывает и объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое: оценка при приеме на работу работника, позволяет определить его место в организации; регулярные аттестации работников направлены на оценку труда, эффективность использования работников, их вклад в организацию; работа с резервным составом, чтобы при высвобождении работников можно было произвести замену из кадрового резерва конкретным сотрудником, уже готовым к данной работе.

Важной задачей деловой оценки является обеспечение обратной связи: работник должен знать, как оцениваются результаты его труда, его стремление к эффективному выполнению своих функций, а администрация должна обеспечить все необходимые условия для этого выполнения.

На основе изложенного материала следует сделать выводы о том, что в главе рассматриваются основные определения и понятия, связанные с оценкой деловых качеств менеджера, характеризуется система элементов механизма деловой оценки: цели, субъект и объект, методы оценивания, показатели, результат оценки как структурные элементы механизма деловой оценки. Здесь же перечислены требования к проведению процедуры оценивания, а также дается характеристика методов, используемых при проведении оценки деловых качеств менеджера.

2.1. Характеристика деятельности ОАО «Новатэк»

Компания ОАО «Новатэк» – АЗК (Челябинск) является дочерним обществом ОАО «НОВАТЭК», офис размещен по адресу г. Челябинск, ул. Курчатова, д. 6.

Объект исследования – ОАО «Новатэк» – АЗК – Челябинск владеет сетью автозаправочных станций по области. Деятельность компании относится к мелкооптовой и розничной торговле сжиженными углеводородами и жидким моторным маслом. Данная компания является единственным оператором ОАО «НОВАТЭК» в этом направлении. Численность всей компании составляет 800 человек, постоянно открываются новые рабочие места.

Компанию в Челябинске возглавляет генеральный директор, ему подчиняется секретарь-референт, группа статистики и анализа, отдел кадров, снабжения, маркетинга и рекламы, продаж, работы с клиентами, административно-хозяйственный отдел и другие.

Руководство операционными процессами компании «Новатэк» АЗК – Челябинск осуществляют менеджер по производству, менеджер по персоналу, директор по маркетингу, финансовый директор, управляющие объектами 1-го и 2-го уровня, директор по компьютерной обработке. Всего управленческий персонал в 2014 г. составлял 40 человек, в 2016 г. – 36 специалистов, рабочий персонал в автозаправочных комплексах области – от 80 до 84 человек.

В дочерней организации «Новатэк» – АЗК Челябинск главное направление деятельности – снабжение газовым топливом потребителей на автозаправочных комплексах (АЗК).

Характеристика деятельности предприятия и оценка его эффективности часто дается по системе технико-экономических показателей, охватывающих производство, труд, основной капитал (имущественный комплекс), оборотный капитал (материальные ресурсы), финансы.

Следует представить показатели деятельности в динамике за три года (2014-2016) по данным таблицы 8.

Таблица 8

**Динамика технико-экономических показателей деятельности предприятия
ОАО «Новатэк» – АЗК - Челябинск**

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста, % 2015 к 2014	Темп роста, % 2016 к 2015
1. Объем реализации газа, тыс.л	4119	4215	4395	102	104
2. Цена за 1 тыс.л газа, тыс.руб.	13,99	14,99	15,99	107	107
3. Выручка от продаж, тыс.руб.	59034	63183	70285	107	111
Издержки, тыс.руб.	50178	53098	58535	106	110
Прибыль чистая, тыс.руб.	7680	8502	9988	111	117
Численность персонала, в т.ч. управленческих работников	120 40	120 38	120 36	100 95	100 96
Основной капитал, тыс. руб.	35656	37527	39600	105	106
Выработка на 1 работника, тыс.руб.	4920	5265	5857	107	111
Фондоотдача, руб./руб.	21	22,6	25	107	110
Рентабельность продаж, %	13	13,6	14,2	102	102

Выводы: Предприятие динамично наращивает оказание услуг по автозаправке газовым топливом клиентов, расширяя круг потребителей газа, как показано на рисунке 6.

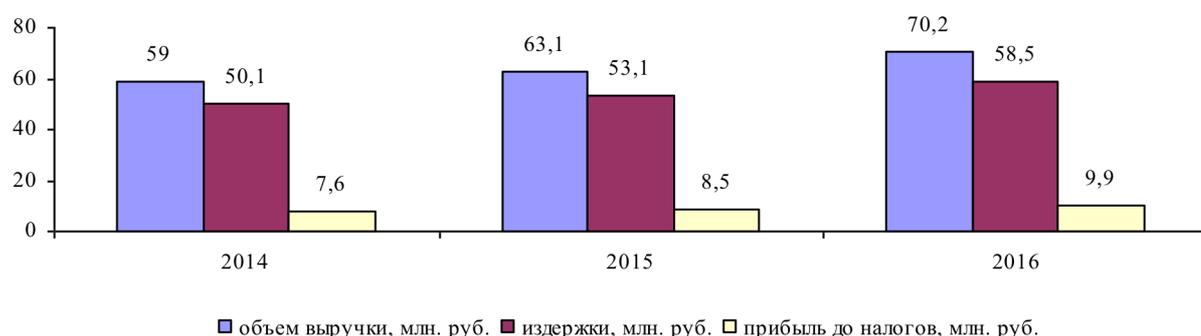


Рисунок 6. Динамика основных экономических показателей, млн. руб.

Наиболее важным показателем деятельности предприятия является качество продукции, услуг.

Качество продукции, услуг – это показатель, характеризующий потребительские свойства данного продукта, услуги, так, по газу качество измеряется октановым числом содержания эфирных веществ, чем выше это число, тем выше качество газа, отпускаемого потребителям.

Так, в ОАО «Новатэк» – АЗК одним из широко применяемых показателей качества служит удельный вес лицензированной продукции, в 2016 году такой продукции увеличилось на 5,1% в сравнении с 2015 годом, что служит хорошей оценкой деятельности предприятия по аттестации продукции на получение лицензии.

Для предприятия наиболее существенным условием служит поиск резервов роста объема продаж газа за счет таких факторов: улучшения использования труда персонала, создания дополнительных рабочих мест, сокращения потерь рабочего времени, повышения уровня производительности труда работников, повышения фондоотдачи оборудования, совершенствования технологии обслуживания машин.

Издержки (себестоимость) продукции (услуг) отражают все стороны хозяйственной деятельности на основе использования всех ресурсов (материальных, трудовых, денежных), поэтому от их уровня зависят финансовые результаты, темпы расширения производства, его диверсификации, общее финансовое положение предприятия в рыночной среде.

Издержки включают все денежные затраты на оказание услуг (производство продукции) – материальные затраты, оплата труда с отчислениями, амортизация, прочие затраты.

По данным предприятия издержки изменяются на оптимальном уровне, что показано в таблице 9.

Выводы: Общая сумма издержек нарастает по годам. О чем свидетельствуют темпы роста, в 2015 г – 105%, в 2016 г. – 110%.

Удельный вес материальных затрат доминирует над всеми другими затратами – от 49 до 47%% – заметно снижение.

Таблица 9

Динамика суммы издержек и их структурного состава, %

Элементы издержек	2014 тыс.руб./%	2015 тыс.руб. %	2016 тыс.руб., %	Темп динам, % 2015	Темп динам, % 2016
1. Материальные затраты	24900/49	25426/47	27450/ 47	102	105
2. Оплата труда с отчислениями	23040/46	24480/46	26640/45	106	109
3. Амортизация	1491/3	2256/5	3100/6	145	137
4. Прочие	747/2	936/2	1345/2	127	141
Итого	50178/100	53098/100	58535/100	105	110

Доля оплаты труда изменяется медленно с 46% до 45%, а темпы роста 106% и 109% (2015-2016гг.)

На рисунке 7 представлена динамика издержек.

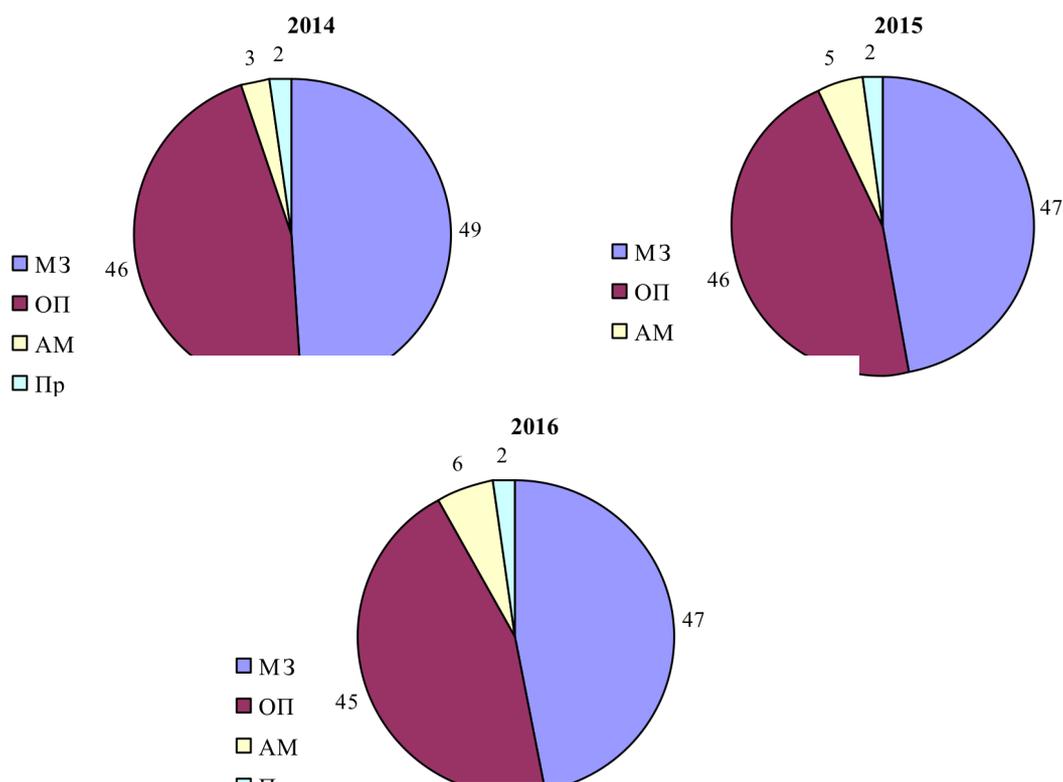


Рисунок 7. Динамика структуры издержек

Показателем эффективности затрат служит издержкостоемость.

Затраты на 1 руб. выручки – сокращение этого показателя говорит об эффективности затратной политики и наоборот. Следует показать динамику издержкостности по годам в таблице 10.

Таблица 10

Динамика издержкостности в 2014-2016гг.

	Выручка, тыс.руб.	Издержки, тыс.руб.	Издержкостность, коп.
2014	59034	50178	85,0
2015	63183	53098	84.1
2016	70285	58535	83,6

Снижение издержкостности за три года составило 1,4 копеек (83,6-85), это отражает эффективность управления затратами на предприятии.

В системе технико-экономических показателей показатель основные производственные фонды (ОПФ) носят название – основной капитал, является ведущим, так как процесс производства без них неосуществим.

В составе основных фондов наибольший удельный вес занимает рабочее оборудование – газораспределительное оборудование, измерительные приборы (давление, объем, наличие примесей и др.).

Структура основных средств изменяется вследствие замены устаревшего оборудования на новое, продажи бывшего в употреблении, но ненужного в данный период, приобретения нового оборудования.

Следует рассмотреть структуру основных фондов в таблице 11.

Таблица 11

Динамика структуры основных фондов, %

Показатели	2014	2015	±2015	2016	± 2016
1. Здания и сооружения	3	3	-	3	-
2. Рабочие машины и оборудование	48	49	1	51	2
3. Транспортные средства	5	5,5	0,5	5,7	0,2
4. Передаточные устройства	10	10,3	0,3	10,7	0,4
5. Силовое оборудование	8	8	-	8	-
6. Измерительные приборы	12	12	-	12	-
7. Инструмент и инвентарь	11	10,5	-0,5	9	-1,5
8. Прочие	3	1,7	-1,3	0,8	-0,9

Структура основных фондов остается относительно стабильной, так как значительных отклонений не отмечено. А процессы обновления и расширения влияют на изменение доли каждой группы фондов, что и отражают данные таблицы.

Одним из основных технико-экономических показателей деятельности предприятия служит фонд оплаты труда, который формируется на основе численности и средней заработной платы.

Следует показать динамику фонда заработной платы и средних показателей по оплате труда по таблице 12.

Таблица 12

Динамика фонда заработной платы за три года

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста, 2015	Темп роста, 2016
Численность персонала, в т.ч. управленческого в АЗК	120 40	120 38	120 36	100 95	100 95
Фонд заработной. платы, тыс. руб.	23040	24480	26640	106	109
Среднегодовой уровень зарплаты, тыс. руб.	200,7	214,7	225	107	105
Среднемесячный заработок, тыс.руб.	16,72	17,90	18,75	107	105
Среднечасовой заработок, руб.	99,5	106,5	111,6	107	105
Производительность труда 1 работника, тыс.руб.	492	526	586	107	111

Вывод: Фонд заработной платы имеет тенденцию к росту, что объясняется ростом выручки от реализации услуг, тенденцией роста заработной платы в стране и регионе.

На предприятии темп роста заработной платы – среднегодовой составил 107 и 105% за 2015-2016 гг., а производительности труда – 107 и 111%. Таким образом, рост заработка следует за ростом выработки, что является показателем эффективности политики мотивации в области труда и его стимулирования.

Показатель прибыли, как конечный результат эффективной финансово-хозяйственной деятельности, отражает сумму дохода, получаемую в виде разницы между выручкой от продаж и издержками на оказание услуг и работ.

Прибыль может быть получена как от основной деятельности, так и от прочих видов деятельности и внереализационных операций, в «Новатэк» – АЗК прибыль получена от основной деятельности – 100%.

Размер прибыли за 2014-2016 гг. наращивался с учетом роста объема выручки от продаж газа потребителям (таблица 13).

Таблица 13

Прибыль предприятия за три года, тыс. руб., АЗК «Новатэк»

Показатели	2014	2015	2016	± 2015	±2016	Темп роста, % 2015	Темп роста, % 2016
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	9034	10085	11750	+1051	+1665	111	117
Прибыль чистая, тыс. руб.	7680	8572	9988	+892	+1416	11	117
Доля чистой прибыли, %	85,0	85,5	85,8	+0,5	+0,3	100,5	100,3

Из данных таблицы следует, что предприятие стремится динамично работать, его услуги по автозаправке транспортных средств всех типов востребованы, что и способствует наращиванию объемов продажи газа как топлива.

На рисунке 8 показана динамика чистой прибыли организации.

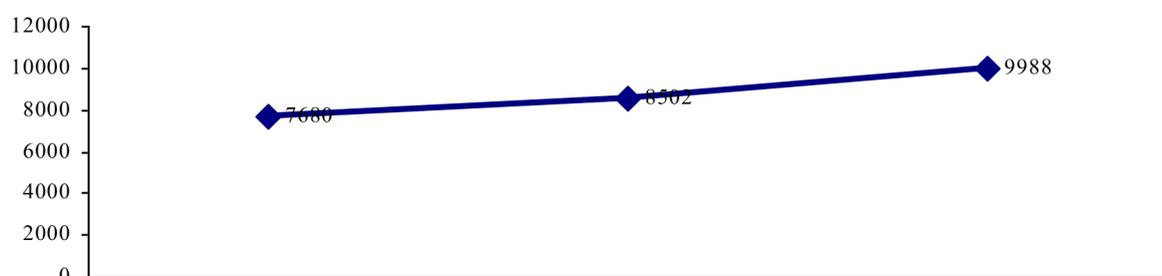


Рисунок 8. Динамика чистой прибыли ОАО «Новатэк» АЗК Челябинск

Сумма прибыли не отражает уровень эффективности, поэтому предприятие для оценки результативности и эффективности работы использует показатель рентабельности (доходности), с учетом используемых ресурсов, как отношение чистой прибыли к конкретному ресурсу, исчисленный в процентах.

Следует представить данные по динамике рентабельности в таблице 14.

Таблица 14

Динамика рентабельности (в %) «Новатэк» – АЗК Челябинск

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста, % 2015 г. к 2014 г.	Темп роста, %, 2016 г. к 2015 г.
Чистая прибыль, тыс. руб.	7680	8572	9988	111	117
Выручка, тыс.руб., рентабельность, %	59034 13	63183 13,6	70285 14,2	106 104	111 105
Издержки, тыс. руб., рентабельность, %	50178 15,3	53098 16,0	58535 17,0	105	110
Собственный капитал тыс.руб. рентабельность, %	42000 18,2	42800 20,0	44500 22,4	102	104
Заемный капитал, тыс. руб., рентабельность, %:	28000 15	28000 20,5	27000 28	100	98
Персонал, рентабельность, тыс.руб.. /чел	120 64	120 71,4	120 83,2	100	100

По данным таблицы следует отметить, что рентабельность используемых ресурсов динамично повышается каждый год, что отражает усилия предприятия по рациональному и эффективному использованию всех ресурсов: производственных, финансовых, человеческих.

Руководство предприятия постоянно изыскивает резервы роста прибыли и рентабельности за счет таких факторов:

- роста объема продаж (темп роста 107 и 111%) за 2015-2016гг.;

- роста цен на отпуск топлива с учетом рыночных тенденций (темп роста 107%);

- снижения издержек (темп снижения (со 110% до 106 %)).

Анализ финансового состояния предприятия, его платежеспособности является важнейшим условием успешного управления финансами.

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и способность организации финансировать свою деятельность в текущем периоде.

Финансовое состояние может быть устойчивым, если финансирование запасов и затрат обеспечивается собственными оборотными средствами (свободный остаток средств от вложения собственного капитала во внеоборотные активы), неустойчивым, когда этих средств не хватает, а предприятие способно привлекать краткосрочные или долгосрочные займы на покрытие запасов, кризисным, когда всех привлеченных средств не хватает для этих целей. Тогда говорят о банкротстве, если этот процесс длится долго.

Финансовая устойчивость характеризует внутреннюю финансовую политику управления по сбалансированности денежных притоков и оттоков (доходов и расходов), а платежеспособность отражает внешнее проявление финансового состояния, когда предприятие способно/не способно платить по своим финансовым обязательствам.

ОАО «Новатэк» – АЗК не составляет баланс и отчет о финансовых результатах (как Общество с ограниченной ответственностью), но сбор информации для анализа позволил определить данные о собственном и заемном капитале, о внеоборотных и оборотных активах, на основе данных о структуре капитала. Основные признаки кризисного финансового состояния таковы:

1. Собственный капитал невелик, а заемный капитал превалирует, что требует своевременного возврата как основного долга, так и процентов по займу, а в кризисном состоянии это все усугубляет ситуацию.

2. Заемный капитал используется не по назначению, с нарушением целенаправленности (на выплату долгов по заработной плате, процентов за

кредит), что не позволяет получать от заемных средств отдачи в виде рентабельности.

3. Основные фонды в составе внеоборотных активов используются неэффективно (простои, поломки, ремонты, недозагружены).

4. Оборотные активы не в полном объеме включены в производственный процесс, что создает основу для неработающего капитала и не приносящего доход предприятию.

5. Высокая кредиторская задолженность требует ее погашения по выплатам поставщикам за ресурсы. Персоналу по оплате труда, налоговым органам, внебюджетным фондам.

6. Нарушение паритета между дебиторской и кредиторской задолженностью влечет диспропорции финансового потока и ведет к критическим ситуациям.

Следует показать агрегированный баланс по укрупненным разделам на конец года за три года в таблице 15.

Таблица 15

Агрегированный баланс предприятия «Новатэк» – АЗК (тыс. руб.)

Разделы баланса	2014	2015	2016
Внеоборотные активы	40000	40100	41000
В т.ч. Основные фонды	35658	37527	39600
Оборотные активы	30000	30700	31500
БАЛАНС	70000	70800	71500
Собственный капитал	42000	42800	44500
Заемный капитал	28000	28000	27000
БАЛАНС	70000	70800	71500

По данным баланса видно, что собственные источники средств увеличиваются за счет перераспределения прибыли, но предприятие использует и заемные средства в соотношении 60% (СК) * 40% (ЗК), и их доля нарастает, как показано на рисунке 9.

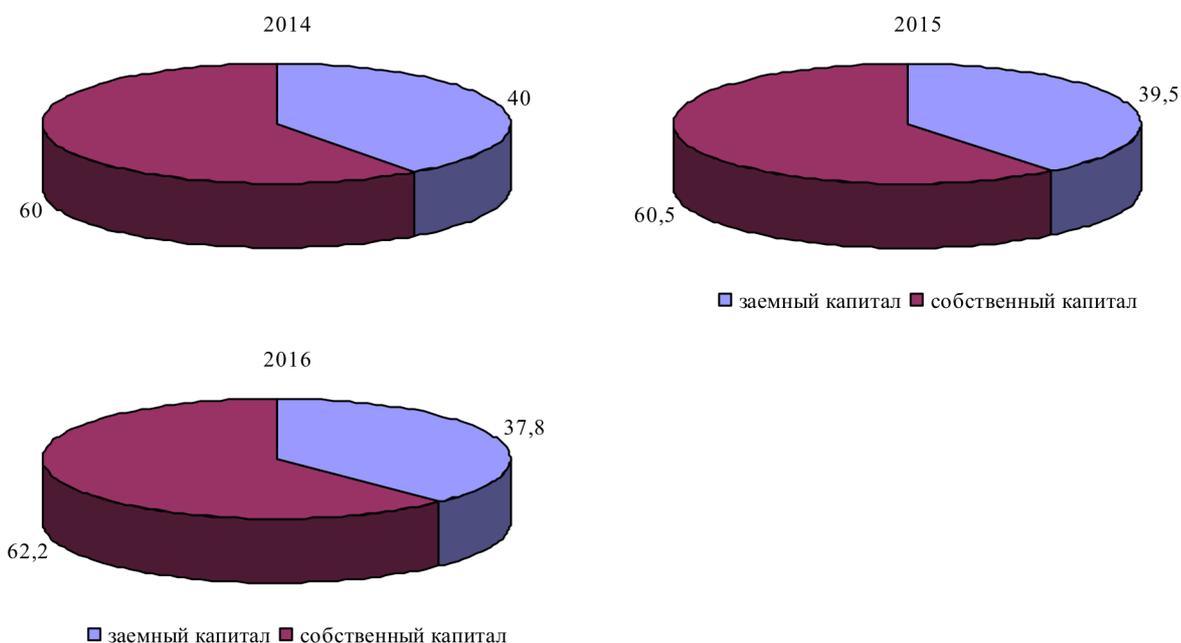


Рисунок 9. Структура источников средств ОАО «Новатэк» АЗК

Такая структура капитала обеспечивает рациональную финансовую политику предприятия.

Следует представить анализ финансовой устойчивости (фрагмент) в таблице 16.

Таблица 16

Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Показатели	2014	2015	2016
Собственный капитал	42000	42800	44500
Внеоборотные активы	40000	40100	41000
Собственные оборотные средства	2000	2700	3500
Запасы	25000	26000	26500
Излишек СОС			
Недостаток СОС	-23000	-23300	-23000

У предприятия зафиксирован кризисный тип финансовой устойчивости, но привлечение всех средств заемного капитала улучшает ситуацию (так как заемного капитала от 28000 до 27000 тыс. руб.) временно, но руководство должно принимать кардинальные меры по улучшению финансового положения АЗК.

Таким образом, финансовое состояние предприятия требует более глубокой оценки и постоянного мониторинга со стороны менеджеров финансового направления.

Уровень платежеспособности предприятия определяется соотношением денежных средств и краткосрочных или текущих обязательств.

Следует показать расчет коэффициентов платежеспособности по предприятию в таблице 17.

Таблица 17

Коэффициенты платежеспособности

Коэффициенты	2014	2015	2016
Коэффициент текущей ликвидности (оборот.активы/текущ.обязательства)	$30000/12000=2,5$	$30700/12000=2,55$	$31500/12000=2,62$
Коэффициент абсолютной ликвидности (ден.средства/текущ. обязательства)	$5000/12000=0,4$	$4700/12000=0,39$	$5000/12000=0,40$
Коэффициент быстрой ликвидности (аналогия Ка.л)	0,40	0,30	0,40

Несмотря на ослабление финансового состояния предприятия платежеспособность его оценивается на хорошем уровне, поэтому менеджмент предприятия должен на основе углубленного изучения финансовых потоков определить точки роста и принять меры для улучшения финансового положения в будущем периоде.

Предприятие работает прибыльно, поэтому улучшение финансовой ситуации в основном зависит от усиления функций менеджеров.

По проведенному анализу было выявлено следующее:

1. Все технико-экономические показатели отражают реальные процессы на предприятии.

2. Обобщающие показатели обосновываются оперативными данными по учету закупок и расходованию сырьевых запасов, по учету отпуска топлива потребителям, по учету получения доходов на основе произведенных затрат.

4. Оценочные показатели, получаемые как соотношения – производительность труда, средняя заработная плата, издержкоемкость услуг, фондоотдача, рентабельность характеризуют эффективность всех финансово-хозяйственных процессов.

Особое значение имеет рентабельность собственного капитала, как главного источника средств развития предприятия и его функционирования на перспективу. Следует привести завершающую таблицу по динамике показателей рентабельности и выявить пути повышения доходности собственного капитала по данным таблицы 18.

Таблица 18

Динамика показателей рентабельности «Новатэк» – АЗК

Показатели рентабельности, %	2014	2015	2016
Собственного капитала (чистая прибыль/собственный капитал)	18,2	20,2	22,4
Заемного капитала (чистая прибыль/заемный капитал)	27,4	29,3	36,0
Внеоборотных активов (чистая прибыль/внеоб.активы)	19,2	21,2	24,3
Оборотных активов (чистая прибыль/оборот.активы)	25,6	27,2	31,2
Продаж (чистая прибыль/выручка)	13	13,6	14,2

Целесообразное инвестирование собственных средств (капитала) в современные технологические активы позволяет предприятию обновлять основной капитал, освоить новые прогрессивные технологии добычи углеводородов с меньшими затратами, увеличить объем оказания услуг через расширение сети автозаправочных комплексов.

Повышение рентабельности собственного капитала возможно за счет увеличения прибыли чистой, которая в свою очередь может быть наращена за счет: увеличения объема реализации топлива, повышения цен в разумных пределах, снижения издержек на закуп сырья и его хранение, передачу и отпуск

потребителям, повышение качества топлива, поиск и расширение сети АЗК в других регионах.

Таким образом, у предприятия имеются широкие возможности по расширению бизнеса в перспективе на основе регулярной оценки уровня квалификации персонала и его эффективного включения в развивающиеся бизнес-процессы.

2.2. Анализ существующей системы оценки деловых качеств менеджера в ОАО «Новатэк»

Потенциал организации и ее стратегические возможности определяются качеством персонала, которое измеряется отношением работников к таким изменениям, как: профессионализм, опыт работы, умение руководителей оперативно и грамотно решать проблемы сотрудников на рабочих местах, желание всех работников совершенствовать свою работу и работу всего предприятия.

Персонал организации – это наиболее активный элемент внутренней среды, с помощью которого осуществляются все процессы по обслуживанию потребителей газа на автозаправочных комплексах, а как объект управления персонал может быть исследован и подвергнут оценке его фактических и потенциальных возможностей в рабочем процессе.

Следует представить состав и структуру персонала АЗК «Новатэк» – Челябинск (таблица 19).

Выводы: Численность работников возросла за последние 3 года на 4 человека, вследствие открытия нового АЗК в пгт. Полетаево. Численный состав руководителей стабилен, число работников за счет увеличения зоны обслуживания оптимизировано, что свидетельствует о прогрессивности структуры персонала в ОАО «Новатэк». Для оценки деловых качеств работников важное значение имеют качественные характеристики персонала, которые

позволяют выявить профессиональный уровень, возможности карьерного роста, разработать меры по совершенствованию развития персонала в перспективе.

Таблица 19

Состав и структура персонала в ОАО «Новатэк» за 2014-2016гг.

Категории персонала	2014		2015		2016		Отклонения 2016-2015, чел	Темп роста 2016 к 2015, %
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%		
Руководители	10	8	10	8	10	8	-	100
Руководители ведущие	18	15	17	14	16	13	-1	95
Руководители 1 категории	12	10	11	9	10	8	-1	93
Рабочие	80	67	82	69	84	71	+2	102
ИТОГО	120	100	120	100	120	100	-	100

Представлены данные оценки качества персонала по организации в таблице 20.

Таблица 20

Оценка качества персонала в ОАО «Новатэк» за 2015-2016 гг.

Показатели	2015	2016	Изменение, ±	Темп динамики, %
Численность по штатному расписанию, чел	120	120	+3	100
Доля руководителей, %	8	8	-	100
Удельный вес специалистов, %	23	21	-2	92
Средний возраст работников, лет	37	37,5	+0,5	102
Удельный вес работников старше 50 лет	4	4	-	100
Доля работников в возрасте 25-50 лет	96	96	-	100
Средний стаж работы в организации, лет	10	10,4	+0,4	104
Доля работников со стажем работы, %				
Свыше 10 лет	44	45	+1	102
Свыше 5 лет	30	31	+1	103
Свыше 1 года	26	24	-2	92
Доля руководителей с высшим образованием, %	100	100	-	100
Доля специалистов				
С высшим образованием, %	73	75	+2	103
Со средним специальным	27	25	-2	95
Коэффициент текучести	3	2,5	2,5	100

Графически структурный состав персонала представлен на рисунке 10.



Рисунок 10. Структурный состав персонала «Новатэк»

Качественный состав не претерпел резких изменений. Структура персонала достаточно устойчива, что свидетельствует о хорошем уровне закрепления кадров в организации.

Деловая оценка персонала как условие его развития, осуществляется для определения соответствия управленческого работника вакантному месту.

Как правило, оцениваются все категории работников, но для некоторых из них эта оценка имеет особое значение. Оценка знаний, умений и деловых качеств руководителя несравненно более сложная задача, чем оценка уровня квалификации работников: у руководителей объем функций достаточно широк, поэтому оценка труда представляет методологическую проблему, так как их труд сложно оценить в конкретных показателях.

Важной задачей деловой оценки управленческих работников является обеспечение обратной связи: работник должен знать, как оцениваются результаты его труда, каковы перспективы трудовой деятельности, а руководителю необходимо извлечь определенные выводы из такой оценки для предупреждения негативных условий труда, способствование улучшению производительности труда персонала, его карьерному продвижению.

Разработаны три варианта деловой оценки персонала: оценка личных качеств работника, оценка результатов труда, оценка самого труда.

Практикой деловой оценки выработан ряд критериев к оценке персонала, которые приведены в таблице 21.

Критерии, используемые при оценке персонала управления

Показатели	Критерии
Количественные показатели	Производительность труда. Объем продаж в штуках. Объем продаж в рублях. Количество обработанных документов. Количество заключенных контрактов. Количество откликов на рекламу.
Качество работы	Количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении бланков, ведомостей и других документов). Уровень брака. Количество жалоб или претензий со стороны клиентов. Стоимость некачественно выполненной или непринятой работы.
Потери времени	Число прогулов и невыходов на работу. Число опозданий на работу. Количество и частота несанкционированных перерывов.
Текучесть кадров	Количество увольнений по инициативе администрации. Количество увольнений по собственному желанию.
Обучение, развитие и продвижение по службе	Время, требующееся для достижения установленных стандартов выполнения работы. Сколько раз работник рассматривался как кандидат на продвижение. Время, затраченное на обучение. Стоимость обучения работников.

Оценка личных качеств менеджеров по управлению построена на применении различных оценочных шкал, вопросников, тестов, которые позволяют оценить личные (коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др.) и деловые качества работника, особенности рабочего поведения (самостоятельность в работе, ответственность, инициативность, стремление к новациям, надежность в исполнении работы, настойчивость в достижении своих целей, устремленность к саморазвитию и др.).

Одними из важных документов по оценке личных и деловых качеств управленческого менеджера служат профессиограмма, социограмма, психологические тесты опросники (Приложение 1).

Одним из тестов на совместимость и социально-психологический климат в коллективе служит тест Фидлера. В основе теста лежит семантический

дифференциал, как биполярная шкала с парами противоположных мнений и оценкой в баллах от 1 до 8 [19, с.145].

Автор работы сгруппировал работников (ведущих и первой категории) – 28 человек в 4 группы – А, Б, В, Г, и предложил им такую шкалу ответов.

Таблица 22

Итоговые данные исследования мнения об СПК и возможности сотрудничества/конфликта (по 4 группам работников)

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Дружелюбие/Враждебность		x	*x	0	+			
2. Согласие/Несогласие			x	0 * +				
3. Удовлетворенность/неудовлетворенность			x	0 *	+			
4. Теплота/Холодность			0 x	+	*			
5. Сотрудничество/Несогласованность				0 x *	+			
6. Взаимная поддержка/Недоброжелательность			x	0 +	*			
7. Продуктивность/Непродуктивность		0	+ *	x				
8. Увлеченность/Равнодушие			0	X		+*		
9. Занимательность/Скука				*	+ 0	X		
10. Успешность/Безуспешность			*	+ 0	x			

В таблице: испытуемые группы А отметил свои ответы - знаком «х»,
 группы Б «0»,
 группы В «+»,
 группы Г «*».

В соответствии с методикой Фидлера, при обработке результатов, рассчитывают средние коэффициенты субъективных оценок по испытуемым по формуле:

$$K_{cp} = S/n, \text{ где} \quad (1)$$

где S – сумма баллов по каждому работнику, n - число групп опрошенных.

$$A (x) = 3+2+3+3+4+3+4+4+6+5 = 37/4 = 9,25;$$

$$B (0) = 38/4 = 9,5;$$

$$B (+) = 45/4 = 10,5;$$

$$Г (*) = 41/4 = 10,25.$$

Чем ниже среднее значение коэффициента субъективной оценки, тем благоприятнее оценка психологической атмосферы в коллективе. В исследуемом коллективе среднее значение коэффициента варьирует от 9,25 баллов до 10,25 баллов, разброс невелик, что свидетельствует о приемлемом психологическом климате для сотрудников. Для получения вывода о наиболее выраженных признаках в коллективе по каждой паре слов, рассчитывают среднее значение коэффициентов по каждой позиции по аналогичной формуле, приведенной выше.

Так, $K_{\text{ср. 1}} = 2+3+4+4 = 13/4 = 3,75$ балла, и так далее.

$$K_{\text{ср. 8}} = 3+ 4+ 6 + 6 = 19/4 = 4,75$$

$$K_{\text{ср. 9}} = 4+5+5 +6 = 20/4 = 5,0$$

$$K_{\text{ср. 10}} = 3 +4 + 4 + 5 = 16/4= 4,0.$$

Таким образом, среднее значение коэффициента по каждой паре слов колеблется в пределах от 3,25 до 5,0. Это также низкий уровень коэффициента, и он подтверждает выводы по предыдущему расчету.

Графически оценка мнений показана на рисунке 11.

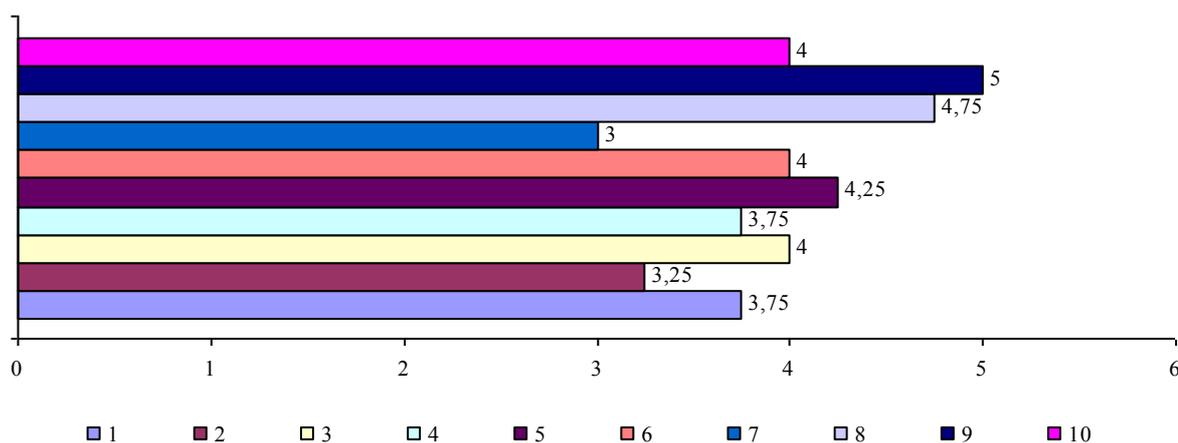


Рисунок 11. Оценка мнений о социально-психологическом климате в ОАО «Новатэк» в 2016 году

Оценка результатов труда работника позволяет видеть и его достижения, и проблемы слабой работы, и возможности дальнейшего развития и продвижения по карьерной лестнице.

Различают три основных уровня оценки результатов труда:

1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон) на основе документального отражения – отчеты, сведения, акты, информационные данные.

2. Периодическая оценка профессиональной деятельности, может проводиться раз в месяц, квартал, полугодие, год. Проводится как методом анкетирования, так и методом обсуждения, интервью, самообследования.

3. Оценка потенциала работника проводится на основе тестирования и служит для построения кадрового прогноза, планирования карьеры.

Реальной основой деловой оценки служит аттестация управленческого персонала, как кадровое мероприятие, предназначенное для оценки соответствия уровня труда, качеств и потенциала работников требованиям к работе. Главное ее назначение – выявление резервов для повышения эффективности труда работников.

Высокую эффективность управленческих кадров и менеджеров обеспечивают бизнес-тренинги по специально разработанным методикам на основе инновационно-маркетинговых стратегий, выработанных как зарубежной, так и российской практикой менеджмента персонала.

В настоящее время все чаще проводится комплексная оценка кандидатов на должность, которая может включать собеседование на основе анкеты, разрешение практических ситуаций, определение квалификационных навыков в соответствии с предъявляемыми требованиями. Задачами такой оценки являются: оценка потенциальных возможностей кандидата на должность, его профессиональная пригодность, оценка состояния здоровья, психологического настроения на работу, уровня конфликтности, оценка личностных качеств кандидата и сопоставление их с требуемым набором качеств. Для проведения таких оценок используются

различные современные методы – анкетирования, психологического тестирования, метод интервью, ситуационного анализа и другие, моделирование.

Текущая оценка труда руководителей, менеджеров и служащих проводится как оценка результатов основной деятельности: объем производства или оказанных услуг, качество продукции или услуг с учетом конкурентоспособности продукции (услуг), производительность труда, эффективность использования рабочего времени, прибыльность производства.

Для достижения цели выпускной работы автор предложил руководителям (10 чел.) анкету из 4-х вопросов об уровне вклада каждого в результаты работы организации. Вопросы и ответы приведены ниже (таблица 23).

Таблица 23

Анкета оценки мнений руководителей по личному вкладу в результаты организации

1. Как вы считаете, каков ваш вклад в общие результаты работы?			
25%	50%	75%	100%
		6 чел.	4 чел.
2. Ваше руководство влияет на качество работы организации?			
25%	50%	75%	100%
		5 чел	5 чел
3. На сколько процентов ваше управление влияет на производительность труда?			
25%	50%	75%	100%
		8чел.	2 чел.
4. Рост показателя рентабельности продаж – это и ваша заслуга?			
Да	Нет		
10 чел			

Как видно по итогам анкеты, не все руководители уверены в эффективности своего управления, что требует новых подходов к оценке труда руководителей и их переаттестации.

За последние три года персонал в организацию «Новатэк» подбирается особенно тщательно в связи с возрастающими требованиями к профессиональной подготовке в особо опасных производствах и местах обслуживания (горючие, легко воспламеняющиеся вещества). Так, при приеме на работу менеджера по

рекламе и связям со средствами массовой информации в 2015 году резко возрос отбор на основе психологического тестирования и оценки квалификационного уровня.

В 2016 году из 4-х кандидатов на место менеджера по управлению новациями был принят один на основе психологического тестирования. Методы отбора в системном виде представлены в таблице 24 (за 2016 год).

Таблица 24

Методы отбора и оценки персонала в ОАО «Новатэк» АЗК

Качества для оценки менеджера высшей категории	Анкетирование	Психологическое тестирование	Оценочные деловые ситуации	Квалификационное тестирование	Проверка отзыва с прошлого места работы	Собеседование
Профессиональные знания				+		+
Организаторский опыт		+	+			+
Интеллектуальный уровень		+		+		
Коммуникативность		+	+			+
Личностные способности	+				+	
Здоровье и работоспособность		+				+
Внешний вид, манера поведения		+				+
Мотивации к труду	+	+		+		+
ИТОГО	2	6	2	3	1	6

Примечание: «+» – конкретный метод оценки качеств кандидата, применяемый в комплексе с другими.

Психологическое тестирование и собеседование с кандидатом на конкретную должность имеют преобладающее значение при отборе персонала на рабочие места в ОАО «Новатэк».

Анкетный отбор позволил более глубоко изучить данные о работнике и выявить его возможности, таким методом были отобраны 15% кандидатов.

Для кандидатов на вакантную должность менеджера по изучению спроса на услуги, был проведен метод оценки деловых качеств специально организованной комиссией компетентных менеджера (4 человека). Были заслушаны кандидаты о том, что они умеют, знают, владеют, и на что претендуют. Им были заданы вопросы с выявлением возможных путей решения проблемных ситуаций, получены ответы, проведен их анализ комиссией. В результате 2 человека получили одобрение из 6 кандидатов, впоследствии на должность менеджера был отобран один из них.

Кандидат на начальника отдела продаж был утвержден на должность из трех человек на основе социогаммы, как психологического теста, по которому были выявлены наиболее значимые деловые и личностные характеристики руководителя (Приложение 2).

Экономический интерес, определяя экономическое поведение работников в организации, базируется на материальных, духовных и социальных ценностях как существенных ориентирах, которые изменяются в зависимости от возраста работников, что представлено на рисунке 12.

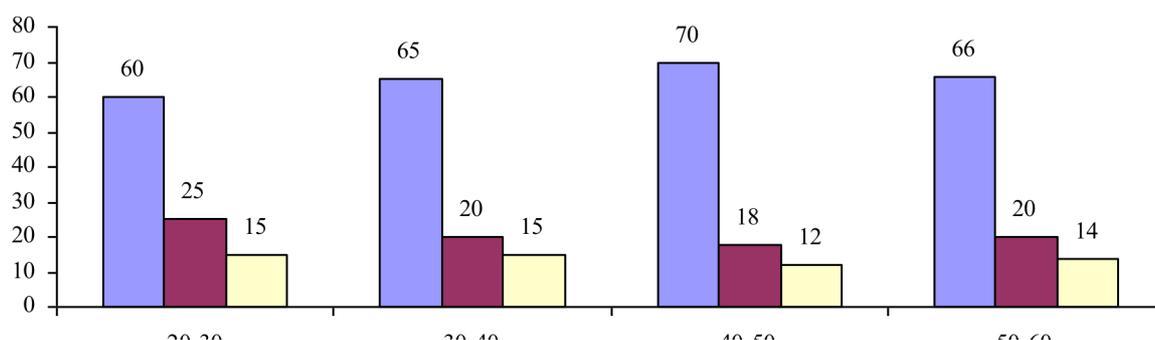


Рисунок 12. Распределение ценностей работниками в «Новатэк» по возрастным группам

Деловая оценка работников прямо связана с их активной деятельностью как в процессе исполнительской работы, так и в различных социально-экономических ситуациях; деловая активность персонала проявляется и в желании работников способствовать развитию организации и ее конкурентоспособности на рынке оказанию услуг по автозаправке газовым топливом.

В процессе устного опроса сотрудников автором работы было выявлено, что основная доля сотрудников (70-90%) желает работать с высокой отдачей, иметь значимые стимулы к труду, а наименьшую долю сотрудников устраивает их положение в организации (рис. 13).

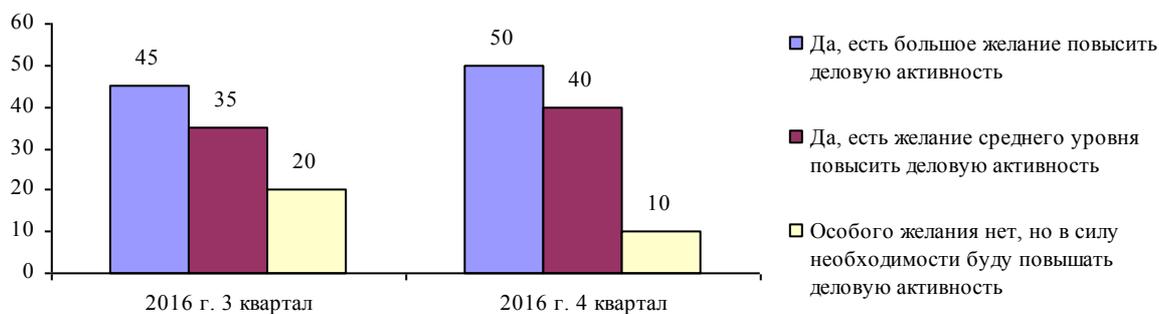


Рисунок 13. Градация мнений работников о повышении деловой активности

Проведенный анализ качества персонала выявил как положительную динамику структурного состава, так и имеющиеся недостатки в управлении развитием персонала, по которым руководству «Новатэк» АЗК надо дальше работать и совершенствовать основные направления развития.

Кадровая работа с персоналом организации направлена на реализацию мер по закреплению персонала, повышению квалификации и деловой карьеры. Деловая карьера – это поступательное продвижение личности в организации в определенной сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждений. Основная цель деловой карьеры состоит в том, чтобы персонал был удовлетворен работой, а, значит, и заинтересован в ней.

На предприятии ОАО «Новатэк» – Челябинск применяется чаще всего специализированная карьера, когда менеджер подразделения продвигается на более высокую должность. Так, менеджер отдела рекламы по дизайну стал ведущим в отделе рекламы, а менеджер по делопроизводству был выдвинут на

должность старшего менеджера с учетом его опыта организатора-делопроизводителя.

Отдел кадров способствует созданию всех возможных условий для планирования карьерного роста, системной карьеры.

На предприятии делаются определенные шаги в области создания целостной методики карьерного роста по основным этапам, схема этой методики имеет вид как показано в таблице 25.

Таблица 25

Этапы карьеры менеджера по персоналу в ОАО «Новатэк»

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Обучение	До 20-24 лет	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность жизни
Включения (становления)	До 30 лет	Освоение работы, навыков, период начальной карьеры	Самоутверждение	Безопасность жизни, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения (достижения успеха)	30-35 лет	Продвижение по служебной лестнице, получение новых знаний, опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Профессионализм	35-45 лет	Период высокого профессионализма, расширение сферы	Стабилизация независимости, рост самовыражения	Рост уровня оплаты труда, качества жизни
Переоценка ценностей	45-60 лет	Период переосмысления своих достижений, сомнения в правильности выбора	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и рост интереса к другим источникам дохода
Мастерство	Более 60 лет	Стадия мастерства, передача опыта молодым, искусства управления	Стремление к стабилизации всей организации, собственный авторитет	Стремление к благополучию
Пенсионный	Более 65 лет	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности	Размер пенсии, другие виды дохода

Каждый этап требует времени и приобретения опыта работы для совершенствования трудовых навыков.

**Структурная динамика карьерного роста работников в ОАО «Новатэк» (%
от общего числа перемещенных работников)**

Этапы карьеры	2015		2016	
	Количество работников	Удельный вес, %	Количество работников	Удельный вес, %
Включение (становления)	-	-	6	26
Продвижения	5	38	7	30
Профессионализма	8	62	10	44
ИТОГО	13	100	23	100

Динамику карьерного роста следует представить графически (рисунок 14).

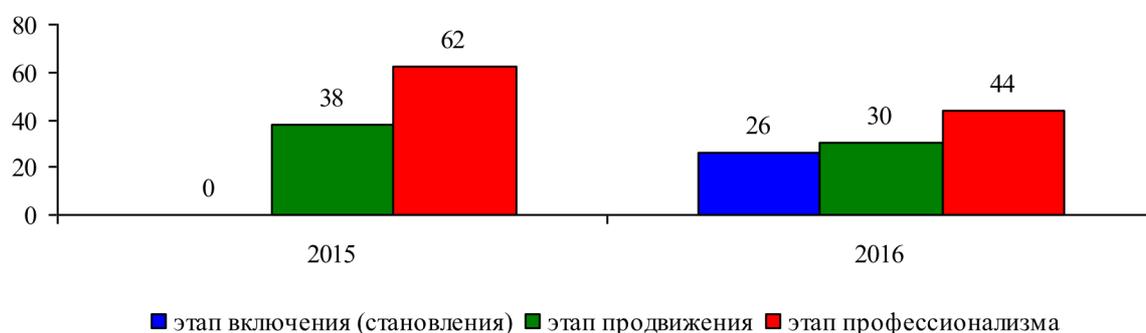


Рисунок 14. Динамика карьерного роста в ОАО «Новатэк», %

Выводы: В организации уже работающие менеджеры как специалисты продвигаются по вертикали, так как являются уже профессионалами.

Для каждого работника важной проблемой является улучшение условий труда на рабочем месте, которые предполагают полную обеспеченность рабочего места оборудованием, инвентарем, психофизиологические условия – внутренний микроклимат в отделах, понимание общих проблем, взаимодействие менеджеров в деловых контактах. На рисунке 21 можно видеть, что в 2015 году 61% менеджеров условия труда вполне устраивают, 32% желали бы иметь более современное компьютерное оборудование, 7% работников не удовлетворены условиями труда – это, как правило, вновь принятые, в 2016 году – 34% хотели бы улучшения условий труда, но неудовлетворенных стало 5%. На предприятии происходят позитивные сдвиги относительно условий труда в 2016 году в сравнении с 2015 годом.

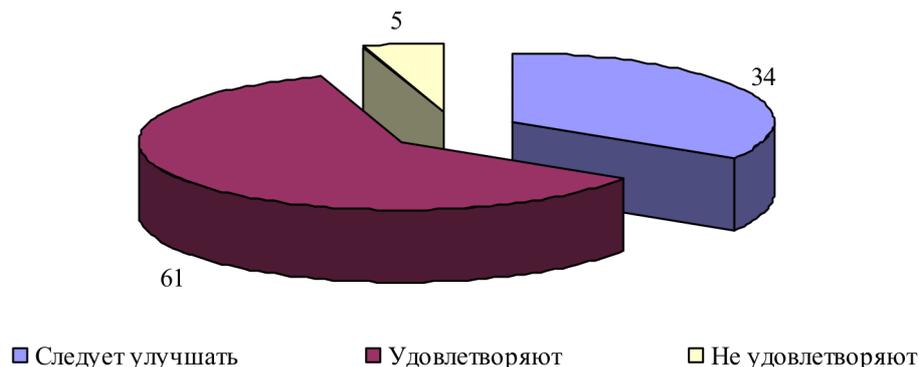


Рисунок 15. Оценка мнений менеджерами ОАО «Новатэк» об удовлетворенности условиями труда, %

Оценка мнений о соответствии размера заработной платы и количества труда, прилагаемого работниками, представлена на рисунке 16.

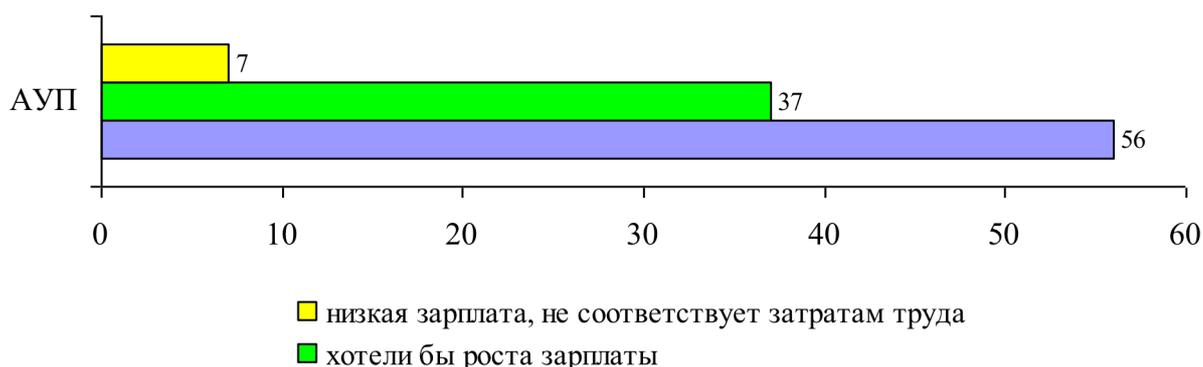


Рисунок 16. Оценка мнений работников о соответствии уровня заработной платы вложению труда

Среди административных работников 56% довольны заработной платой, но 37% хотели бы повышения зарплаты, 7% управленческих работников считают свою заработную плату низкой – это менеджеры с малым стажем работы.

Психология человека труда направлена на достижение лучших результатов и с точки зрения профессионального роста каждый стремится достичь большего успеха в работе, если он в ней заинтересован. В этом ключе среди менеджеров для целей предлагаемой работы было проведено общее собрание по выявлению мнения о значимости карьерного продвижения в компании в отобранной группе

из 15 человек. Было задано три вопроса и к каждому – подготовлено три ответа, надо было выбрать один ответ. Результаты показаны в % от числа респондентов – менеджеров (15 человек).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИНТЕРВЬЮ РАБОТНИКОВ О ВОЗМОЖНОСТИ КАРЬЕРНОГО РОСТА		
1. Есть ли у Вас стремление к карьерному росту?		
ДА 47%	НЕ ОСОЗНАЛ В ПОЛНОЙ МЕРЕ 33%	НЕТ 20%
2. Какие факторы, по-вашему, способствуют карьерному росту?		
Любовь к профессии 60%	Ответственность 27%	Исполнительность 13%
3. Вас коснулось карьерное продвижение в данном предприятии?		
ДА 40%	В какой-то степени 27%	НЕТ 33%

Рисунок 17. Результаты интервью работников о возможности карьерного роста

Почти половина опрошенных сотрудников (47%) желают продвижения по работе, и это их естественное желание, а для руководства – задача мотивировать тех, кто еще не осознал для себя стремление к успеху и повышению статуса в организации.

Заслуживает внимания ответ о любви к профессии для 60% сотрудников АЗК, как главного фактора в карьерном росте. В ОАО «Новатэк» уже 40% служащих получили карьерное перемещение: 3 человека стали работать по новой должности, 2 менеджера освоили на деловом семинаре основы мерчендайзинга, начальник отдела маркетинга был выдвинут на должность начальника службы

маркетинга и мерчендайзинга, что дает повод говорить о стремлении руководства к высокой мотивации труда управленческого персонала.

По результатам интервью 33% работников карьерное перемещение не коснулось, так как это новые работники, работают от 1 до 1,5 лет в АЗК, и они вправе претендовать в скором времени на новые места работы.

В исследованиях взаимоотношений в трудовом коллективе часто используется анкетирование сотрудников по выбранной тематике.

Так, в дополнение к рассмотренным методикам исследования деловых отношений в коллективе компании, следует применить анкету «Уровень удовлетворенности трудом», которая в определенной степени позволит еще раз обосновать выводы о предрасположенности сотрудников к деловому сотрудничеству и уровне социально-психологического климата.

Следует представить результаты анкетного опроса после обработки данных. Опрос проводился по 50% сотрудников для получения более достоверных данных на основании выборки.

Анкета опроса персонала сотрудников четырех отделов ОАО «Новатэк» (половина менеджеров компании) «Уровень удовлетворенности трудом» (% от числа опрошенных работников).

1. Удовлетворенность размером зарплаты	– 36%
2. Работа без стрессов	– 24%
3. Перспектива роста	– 42%
4. Взаимоотношения с руководством	– 64%
5. Важность и ответственность работы	– 58%
6. Информированность на предприятии	– 68%
7. Удовлетворенность условиями труда	– 73%
8. Надежность работы	– 43%
9. Возможность выполнения сложной работы	– 52%
10. Взаимоотношения с коллективом	– 84%
11. Возможность самостоятельности и инициативы	– 70%
12. Соответствие работы способностям	– 53%

13. Работа как средство достижения успеха в жизни – 62%.

Анализ анкеты выявил, что зарплатой как главным стимулом довольны чуть больше 30%, в целом почти каждый третий респондент отмечает стрессовость в рабочей среде, но каждый четвертый отметил перспективу роста в «Новатэк», что является заслугой руководства.

Больше половины сотрудников (58%) отметили важность и ответственность своей работы, 73% опрошенных условия труда удовлетворяют – это хороший показатель для избегания ряда конфликтов.

Менеджеры отмечают возможность самостоятельности – 70%, больше половины работников рассматривают свои способности как соответствующие выполняемой работе (рисунок 18).

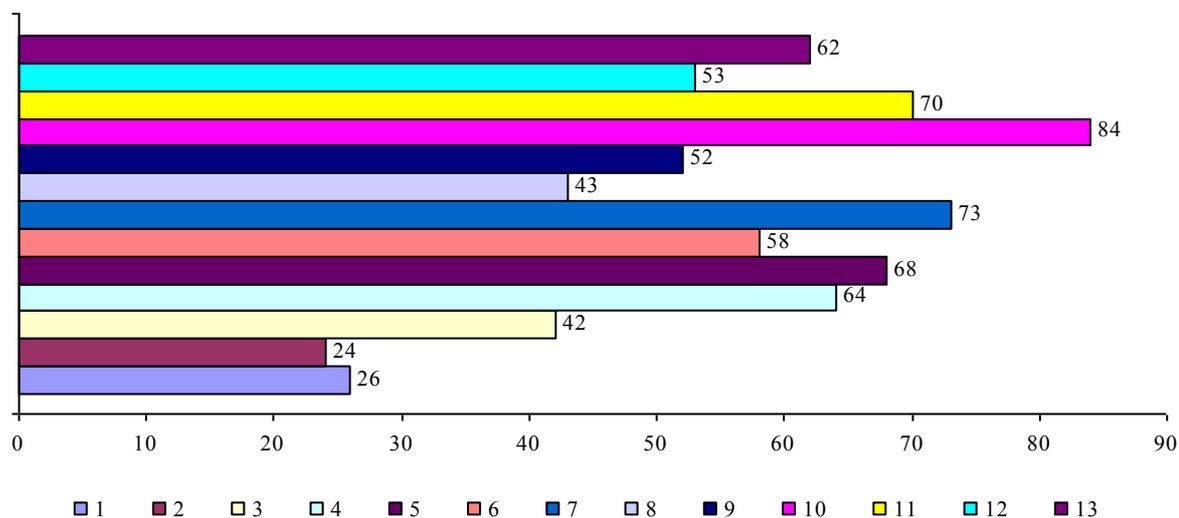


Рисунок 18. Анкетный опрос об удовлетворенности трудом в организации «Новатэк», (%)

Такого типа анкета «Об уровне удовлетворенности трудом» из 13 вопросов была заранее согласована автором работы с руководством и проведен опрос по ней работников. Обобщение итогов показало, что в целом в коллективе нет острых и неразрешимых конфликтов из-за неудовлетворенности трудом, хотя труд всех работников отделов и служб очень интенсивный, требует сосредоточенности, внимания, знания своих функциональных обязанностей, правил их исполнения.

Анкета была проведена в открытом доступе, времени давалось 2 часа (загруженность по работе не позволила быстро дать ответы).

Обработка данных была произведена автором работы по расчету средних показателей с применением формул статистики.

Модели системы оценки деловых качеств менеджера

1. Модель оценки деловых качеств менеджера по интегральному показателю

К современным менеджерам относят лиц «с индивидуальным подходом», помогающим подчиненным учиться на собственном опыте и поддерживающих в сотрудниках дух предпринимательства и творчества.

Такие руководители успешно решают основные проблемы человеческих отношений, к которым принято относить: умение реагировать на непредсказуемые реакции подчиненных; преодоление информационного «голода» в коллективе; четкую формулировку требований к сотрудникам; установление с ними надежной обратной связи; способность отделить «зерна от плевел», поскольку люди далеко не всегда правильно интерпретируют события и не всегда говорят то, о чем думают.

Они ставят перед собой задачу дать людям возможность достаточно зарабатывать, чувствовать удовлетворение от своего труда, участвовать в управлении предприятием, создавать условия для самостоятельного решения проблем. В этом уважении к личности человека проявляется высшая суть гуманизма менеджмента.

Руководитель не должен стремиться ужиться с каждым. Это нужно только в отношении действительно ценных, нравственно зрелых людей. Но объективным в отношении каждого шеф должен быть обязательно.

Современный менеджер выступает в нескольких ипостасях.

Во-первых, это управляющий, облеченный властью, руководящий коллективом.

Во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции.

В-третьих, это дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

В-четвертых, это воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

В-пятых, это инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение, рацпредложение или “ноу-хау”.

В-шестых, это просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способностью быть образцом во всех отношениях.

В увязке с функциями управления роль менеджера сводится к следующему:

1. он председатель, организатор, пользующийся уважением и умеющий работать с людьми;

2. он генератор идей, стремящийся заглянуть в суть проблемы, докопаться до истины. Его слабое место – болезненное отношение к критике;

3. он энтузиаст, полный энергии, берущийся не только сам за любые задания, но и воодушевляющий на это других. Он может быть властолюбив и поэтому с теми, кто не идет за ним, раздражителен;

4. он контролер, аналитик, способный оценить сделанное, выдвинутую идею, найти в ней сильные и слабые места. Это гарант качества. Он исполнительен, надежен, но иногда угрюм и часто сторонится людей;

5. он искатель выгод, интересующийся внешней стороной дела. Исполнительен и может быть хорошим посредником между людьми, поскольку обычно он самый популярный;

6. он исполнитель, хороший администратор, способный воплощать идею в жизнь. Надежен, способен к кропотливой работе, но часто «тонет» в мелочах, а поэтому иногда медлителен;

7. он работяга. Нравится всем прежде всего потому, что не стремится занять ничье место, зато способен выслушать и ободрить. В жизни он не заметен, но когда отсутствует – его не хватает;

8. он шлифовщик, необходим, чтобы связывать разорванные концы.

Менеджер высокого класса должен:

1. Уметь ставить высокие личные цели по удовлетворению потребностей в самовыражении, стремиться вести нормальный образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму, постоянно повышать свою квалификацию, ясно и доходчиво излагать свои мысли, быть честным, обязательным, целеустремленным и красиво одеваться.

2. Уметь научно прогнозировать стратегию развития фирмы, эффективность и конкурентоспособность выпускаемого товара, изучать и оценивать факторы, влияющие на конкурентоспособность, аргументировано доказывать устно и письменно свои идеи.

3. Уметь формулировать цели коллектива, понимать характер, особенности личности и адекватно оценивать себя и других людей, поддерживать нормальный морально-психологический климат в коллективе, снимать стрессы, сглаживать конфликтные ситуации.

4. Знать технические и технологические особенности, принцип действия покупаемого, выпускаемого или продаваемого объекта, разбираться в вопросах унификации, стандартизации, специализации и автоматизации производства.

5. Уметь анализировать, прогнозировать, экономически оценивать и принимать решения в условиях неопределенности.

6. Уметь организовывать себя и коллектив на достижение поставленных целей, выполнять функции распределителя ресурсов, диспетчера и координатора, делегировать функции и ответственность по уровням управления, организовывать стимулирование работников за реализацию концепции маркетинга, повышение качества и экономию ресурсов.

Социологи для анализа и оценки менеджера разработали модель, которая включает следующие качества:

1. Деловые (образование, знания и опыт);
2. Способность (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
3. Культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
4. Характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
5. Темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
6. Направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
7. Возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);
8. Здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

Устанавливаются условия оценки:

- качество отсутствует – 1 балл;
- качество проявляется очень редко – 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо – 3 балла;
- качество проявляется часто – 4 балла;
- качество проявляется систематически – 5 баллов.

Экспертным путем определяется сначала весомость каждого качества, затем – средневзвешенное значение деловых качеств менеджера по формуле:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 \alpha_j \cdot \beta_{ij}}{n} \quad (2)$$

где

- K_m – средневзвешенный интегральный показатель деловых качеств менеджера, баллы;
- $i = 1, 2, \dots, n$ – количество экспертов;
- $j = 1, 2, \dots, 8$ – количество оцениваемых качеств менеджера;
- α_j – весомость j -го качества менеджера по десятибалльной системе; определяется отдельно для каждой группы менеджеров и работников;

— β_{ij} – оценка i -м экспертом j -го качества менеджера по шестибальной системе (рекомендации приведены выше).

Приведем пример оценки деловых качеств менеджера по следующим данным (табл. 27).

Таблица 27

Пример оценки деловых качеств менеджера

Эксперты	Экспертная оценка восьми качеств менеджера по пятибалльной системе							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	4	3	3	2	4	3	5	4
2.	4	3	4	2	4	3	5	4
3.	5	2	4	3	4	3	4	4
4.	5	2	3	2	5	3	5	5
5.	4	3	4	2	4	2	5	5
Весомость	10	7	4	8	3	3	6	8

По этим данным интегральный показатель деловых качеств менеджера равен:

$$K_m = \frac{10(4+4+5+5+4)+7(3+3+2+2+3)+4(3+4+4+3+4)+8(2+2+3+2+2)+3(4+4+4+5+4)+3(3+3+3+3+2)+6(5+5+4+5+5)+8(4+4+4+5+5)}{5} = \frac{896}{5} = 179.$$

Этот показатель сравнивается с аналогичным показателем конкурентов либо предельным (эталонным) значением. По приведенной весомости качеств данного менеджера минимальное значение интегрального показателя его качеств равно 49, среднее – 147, максимальное с оценками «отлично» – 245 баллам. Значит, деловые качества оцениваемого менеджера немного выше среднего уровня, с оценкой «удовлетворительно», так как 179 баллов выше среднего балла – 149. Следует отметить, что набор качеств и тем более их весомость для каждой группы менеджеров и работников свои.

2. Модель комплексной оценки деловых качеств менеджера и результативности труда.

Оценка личностных и деловых качеств менеджеров как специалистов по управлению в настоящее время может проводиться различными методами, но

наибольшее распространение получает интегральная (комплексная) оценка результативности труда и деловых качеств. Такая комплексная оценка предполагает последовательное выполнение ряда промежуточных оценок:

- Оценка признаков для определения личностных и профессиональных качеств руководителей и работников на основе весового значения признаков.
- Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств с учетом степени проявления признаков, определяющих результаты труда.
- Оценка деловых качеств работников по интегральному показателю.
- Сопоставление фактического интегрального показателя с критериальным по данной отрасли.

Таблица 28

Оценка признаков для определения личностных и профессиональных качеств менеджеров-руководителей

Признаки	Весовое значение признака	Оценка = 0,75	Оценка = 1	Оценка = 1,25
1. Профессиональная компетентность	0,27	0,2 (0,27*0,75)	0,27 (0,27*1,0)	0,34 (0,27*1,25)
2. Способность оперативно принимать сложные самостоятельные решения	0,23	0,17	0,23	0,29
3. Способность практически организовать работу коллектива	0,13	0,1	0,13	0,16
4. Способность к воспитанию у работников чувства ответственности, стимулированию инициативы, заботы о них	0,12	0,09	0,12	0,15
5. Способность работать в экстремальных условиях	0,25	0,19	0,25	0,31

Необходимо дать описание такой методики для ее применения в организации по данным социологов. Следует показать для менеджеров-руководителей отделов и служб оценку признаков для определения личностных и профессиональных качеств по данным таблицы 28, в которой перечислены признаки, их весовое значение в общей оценке деловых качеств и оценка признаков с учетом удельной значимости (с учетом экспертных оценок).

Для менеджеров отделов были определены несколько иные признаки и подобраны свои значения весовых коэффициентов и соответственно оценка

признаков с учетом весовых коэффициентов. В таблице 29 приведены признаки профессиональных и личностных качеств менеджеров среднего звена управления.

Таблица 29

Оценка признаков профессиональных и личных качеств менеджеров

Признаки профессиональных и личных качеств	Весовые коэффициенты признаков	Оценка признака = 0,75	Оценка признака = 1	Оценка признака = 1,25
1. Профессиональная компетенция	0,34	0,25	0,34	0,42
2. Осознание ответственности за свои действия и решения	0,17	0,13	0,17	0,21
3. Способность четко организовать и планировать выполнение порученных заданий	0,12	0,09	0,12	0,15
4. Способность выполнять должностные функции самостоятельно	0,10	0,07	0,10	0,12
5. Творческий подход к решению сложных задач	0,10	0,07	0,10	0,12
6. Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

На основе таких данных может быть представлена комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников по данным таблицы 30.

Оценка деловых качеств работников производится по интегральному показателю (Д), который получается путем объединения двух частных оценок: первая объединяет показатели, характеризующие степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая – показатели, характеризующие выполняемую работу – результаты труда (Р) и степень сложности выполняемых функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле:

$$D = P * K + P * C. \tag{3}$$

Каждый элемент формулы характеризуется набором своих признаков и имеет шкалу для их количественного измерения.

Таблица 30

**Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников
отдела маркетинга**

Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности, лет	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
	Признаки								1	2	3
	1	2	3	4	5	6					
Начальник отдела	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	высшее	12	1,25	1,0	1,25
Ведущий специалист	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
Специалист высшей категории	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
Специалист 1 категории	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
Специалист 1 категории	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	срeдне- специальное	2	1,0	0,75	1,0

Как видно из предыдущих таблиц, каждый признак имеет три уровня проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. Если признак соответствует среднему значению, его количественная оценка равна 1, если выше среднего, то оценка равна 1,25, если ниже среднего, то оценка равна 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональный уровень (П), производится по формуле:

$$P = \sum a_{ij} x_i, \quad (4)$$

где i – порядковый номер признака;

j – уровень проявления признака;

a_{ij} – количественная мера признака;

x_i – удельная значимость признака в общей оценке;

C – знак суммы.

Расчет оценки уровня квалификации K предполагает два параметра – уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники делятся на две группы:

1. – имеющие среднее специальное образование;

2 – имеющие высшее или незаконченное высшее образование, соответственно количественная оценка по группам составляет 1 или 2.

По стажу работы все работники могут быть подразделены на 4 группы с учетом уровня образования, как представлено в таблице 31.

Таблица 31

Оценка уровня квалификации менеджеров

Группа с учетом стажа	Оценка стажа	Стаж работы с учетом среднего специального образования	Стаж работы с учетом высшего образования
1	0,25	0 – 9	0 – 9
2	0,50	9 – 13	9 – 17
3	0,75	13 – 17	17 – 25
4	1,0	21 – 9	26 – 29

Оценка уровня квалификации работника определяется по формуле:

$$K = \frac{OB + CT}{3}, \quad (5)$$

где ОБ – оценка образования (1 или 2)

СТ – стаж работы (0,25; 0,50; 0,75; 1,0).

Так, начальник отдела Миронова Н.С. имеет образование высшее, стаж работы в должности руководителя 10 лет (2 группа по уровню образования и стажу работы), следовательно, уровень квалификации:

$$K = \frac{2 + 0,50}{3} = 0,83$$

Деловая оценка работников включает и оценку сложности работы (С).

По каждой должностной группе приняты такие коэффициенты сложности работ: начальник отдела – 1, главный специалист – 0,89, ведущий специалист – 0,80, специалист 1 категории – 0,68, специалист 2 категории – 0,57.

Расчет оценки результатов труда Р включает учет количество выполняемых заданий, качество выполненных работ (заданий), соблюдение сроков выполненных работ. Каждый из этих признаков имеет три степени проявления, значения которых составляют 0,75; 1,0; 1,25, весовые коэффициенты соответственно: 0,30; 0,40; 0,30.

Эталонная оценка по группе руководителей составляет 2,25, поэтому делается вывод о том, что деловая репутация руководителя отдела либо высокая, либо на среднем уровне, либо низкая, что и способствует дальнейшему развитию менеджера или его сокращению из-за несоответствия предъявляемым требованиям.

Аналогичные расчеты могут быть выполнены по менеджерам среднего уровня управления с соответствующими выводами.

3. Модель оценки деловых качеств менеджера на основе регулярной аттестации.

Аттестация менеджеров, как основного звена управления – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств управленческих работников, качества труда и его результатов на основе установления их соответствия занимаемой должности.

Цель проведения аттестации – рациональная расстановка управленческих кадров и их эффективное использование. Аттестация служит юридической основой для переводов, продвижения по службе, награждения, определения размера заработной платы, а также понижения в должности и увольнения (при несоответствии).

Различают четыре вида аттестации: очередная – обязательна для всех и проводится для руководящего состава 1 раз в два года, для других специалистов и служащих – 1 раз в три года; по истечении испытательного срока – необходима для использования испытуемого менеджера по результатам его трудовой адаптации в должности; при продвижении по службе – на выявление профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с новыми требованиями; при переводе в другое подразделение – при реорганизации предприятия, либо при существенном изменении обязанностей и требований в данном подразделении.

Аттестация проводится в четыре этапа.

Подготовительный, когда дается приказ о ее проведении, утверждении состава комиссии, ведется разработка положения об аттестации, списка аттестуемых сотрудников, готовятся отзывы – характеристики, аттестационные листы на аттестуемых (от непосредственных руководителей), обозначаются сроки, цели, особенности аттестации, дается информация об этом в коллективе, документы в комиссию по аттестации подаются за две недели до начала процедуры.

Оценка сотрудника (второй этап) – на основе экспертных групп (руководитель, другие сотрудники подразделения, где работает менеджер и менеджер по персоналу), по соответствующей методике проводят оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результативности труда аттестуемого.

Проведение аттестации (третий этап) – проводится заседание аттестационной комиссии с приглашением аттестуемых, рассматриваются все документы на каждого менеджера, заслушивается аттестуемый и его руководитель, обсуждаются материалы аттестации и рекомендации.

Члены комиссии открытым голосованием (без аттестуемого) дают свою оценку:

1. соответствует занимаемой должности,

2. соответствует занимаемой должности при улучшении своих результатов, выполнения рекомендаций комиссии и повторной аттестации через год,
3. не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности аттестуемого менеджера, прошедшего аттестацию, рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист, сообщаются аттестуемому. Заседание комиссии оформляется протоколом на каждого аттестуемого.

Принятие решения по результатам аттестации – (четвертый этап) – комиссия дает следующие заключения:

1. Оценка труда - выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, существенно превышающих стандарт труда.

2. Оценка менеджера – диагностика уровня развития профессионально важных качеств; сравнение индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по специфике и уровню должностей); оценка перспектив эффективной деятельности сотрудника; оценка роста менеджера; ротация персонала.

3. Результаты аттестации – соответствие менеджера занимаемой должности с вариантами поощрения – повышение в должности; оставить на прежней должности с повышением должностного оклада или другого поощрения; соответствие специалиста занимаемой должности при выполнении ряда условий (повышения квалификации, прохождения стажировки, личные рекомендации комиссии); несоответствие занимаемой должности со сменой места работы или должности.

Для проведения обобщенных итогов комиссией составляются сравнительные таблицы эффективности работников, выделяются группы риска (неэффективные менеджеры); группы роста (специалисты, ориентированные на профессиональное развитие).

В процессе аттестации менеджера чаще всего применяют ряд документов (Приложение 3-11), по которым оцениваются профессиональные знания,

универсальные умения (менеджерские компетенции), оценка компании сотрудником, заключение руководителя.

Таким образом, исследование деятельности предприятия ОАО «Новатэк» – АЗК в г. Челябинске показало, что организация работает достаточно устойчиво, на рынке услуг по газозаправке автотранспорта имеет доминирующее положение, все показатели деятельности в динамике имеют положительный рост: объем потребленного газа, выручка от продаж, прибыль, рентабельность продаж.

В компании сложился свой корпоративный дух, стиль поведения, деловых взаимоотношений. Все менеджеры проходят процедуру аттестации, но иногда она может быть проведена формально. Большая часть управленцев видит свое предназначение в данной компании на хорошем уровне и стремится укреплять имидж фирмы.

Приведенные модели оценки деловых качеств менеджера позволят более глубоко оценить роль каждого менеджера на своем месте и построить более эффективное управление на основе исполняемых функций.

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы деловых качеств менеджера в ОАО «Новатэк» и оценка их эффективности

Повышение уровня профессионализма менеджеров управления – задача комплексная и требует от высшего руководства разработки системы Положений, правил, процедур оценки полученных результатов, предоставления их всем сотрудникам, выработки мер по итогам результатов оценивания для продвижения персонала по службе.

Стремление руководства организации к высокому квалификационному уровню сотрудников предполагает видение стратегических установок, разработку Программы развития персонала, как на текущий, так и на перспективный период.

Так, по документам отдела кадров ОАО «Новатэк» и опросу руководителей отделов, было выявлено, что:

- все руководители имеют высшее образование;

- достаточно хорошо владеют управленческой информацией (свыше 78%);
- более 70% всех руководителей умеют оперативно решать ситуативные проблемы, не допуская ожиданий;
- свыше 84% наиболее опытных руководителей (кроме молодых руководителей) четко видят и понимают стратегические перспективы организации и своего коллектива сотрудников.

Но эти данные отличаются от 100%, поэтому есть еще возможности для дальнейшего совершенствования профессиональных знаний, умений и опыта руководства коллективом сотрудников.

Давая оценку системе управления развитием персонала в «Новатэк», и в том числе, системе деловой оценки, следует показать результаты опроса мнений молодых специалистов (12 человек в возрасте 25-30 лет), о корпоративной культуре организации, о взаимодействии в коллективе (% от опрошенных).

1. Мне нравится работать в данной организации – ОАО «Новатэк», где благоприятный социально-психологический климат – 75% (9 человек).

2. Я временно работаю в этой организации для приобретения квалификационного опыта управленческого работника – 8% (1 человек).

3. Мне сложно работать в отделе рекламы, так как не сложились отношения с руководством отдела – 17% (2 человека).

Таким образом, 75% сотрудников являются хорошими и добросовестными сотрудниками, так как приняли все правила и установки организации, а 2 специалиста имеют завышенные требования к руководству и способствуют напряженным взаимоотношениям в отделе, что снижает уровень комфортности рабочей обстановки.

Из приведенных примеров очевидно, что работа с каждым специалистом должна быть конкретной и целенаправленной для определения его личностных и деловых характеристик, необходимых для выполнения заданных управленческих функций.

Развитие профессиональной компетенции сотрудников, ее поддержание на требуемом уровне в организации в наше динамичное время надо моделировать и

управлять этой моделью, давать ей оценку, совершенствовать в последующие периоды. Следует схематично представить органическую взаимосвязь уровня знаний и умений, развития личностных качеств, как показано на рисунке 19.

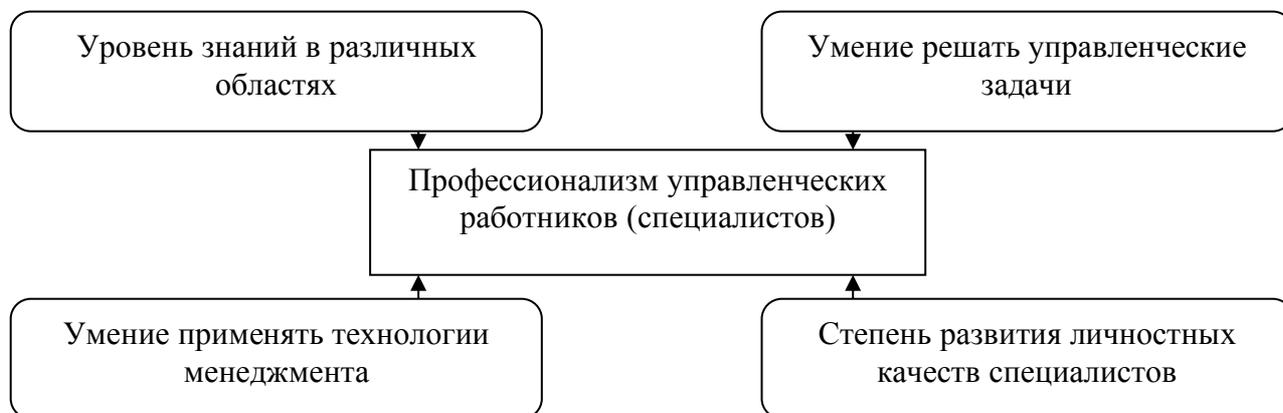


Рисунок 19. Модель профессионализма специалистов

Такая модель профессионализма специалистов является элементом модели планирования карьеры, сочетающей в себе потребности и цели работников с целями организации на основе принципа социального партнерства работников и руководства.

На 2017 год по данным отдела кадров планируется проведение оценки деловых качеств по двум руководителям отделов (рекламы и закупок) и двум менеджерам среднего звена управления, из разных отделов (отдел продаж, финансовый отдел).

Проведение деловой оценки руководителей по модели интегрального показателя деловых качеств.

Для оценки предлагается использовать следующие качества руководителей как менеджеров высшего уровня управления:

1. Деловые (образование, знания, опыт).
2. Способности (одаренность, талант, способность к данной работе).
3. Культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность.
4. Характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику).

5. Темперамент (холерик, сангвиник, меланхолик, флегматик).
6. Направленность интересов (материальная, социальная, духовная).
7. Возрастной ценз (молодой, средний возраст, пожилой).
8. Здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

Степень проявления качеств возможна в балльной оценке от 1 до 5.

Условия оценки: 1б – качество отсутствует, 2б – проявление качества очень редко, 3б – качество проявляется и не сильно и не слабо, 4б – качество проявляется часто, 5б – систематическое проявление качества.

На предприятии экспертная группа может быть сформирована из 5 человек – руководитель предприятия, руководители отделов (2 чел.), специалисты отделов, где работают менеджеры (2 чел.), (отдел рекламы и отдел закупок).

Условно можно принять, что эксперты могут оценить деловые качества руководителя отделы рекламы, как показано в таблице 32.

Таблица 32

Экспертная оценка восьми деловых качеств руководителя отдела рекламы по пятибалльной системе

Эксперты	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	3	4	3	4	4	5	5
2	5	4	5	4	3	5	4	5
3	4	3	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	5	5
5	5	3	4	5	4	3	5	5
Весомость (по 10б. системе)	10	7	4	8	3	3	6	8

В соответствии с приведенной выше методикой оценки деловых качеств менеджера, следует показать расчет интегрального коэффициента на основе табличных данных с учетом условий оценки каждого менеджера.

В соответствии с нижеприведенной формулой расчета средневзвешенного интегрального показателя деловых качеств, следует рассчитать его с учетом полученных табличных оценок экспертов.

Если полученный показатель ниже среднего уровня, то оценка деловых качеств менеджера «неудовлетворительная», если оценка выше среднего значения – «удовлетворительная», если расчетный показатель превышает максимальное значение, то оценка деловых качеств менеджера дается «отлично». Экспертным путем определяется сначала весомость каждого качества, затем – средневзвешенное значение деловых качеств менеджера по формуле:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 \alpha_j \cdot \beta_{ij}}{n}, \quad (6)$$

где

- K_m – средневзвешенный интегральный показатель деловых качеств менеджера, баллы;
- $i = 1, 2, \dots, n$ – количество экспертов;
- $j = 1, 2, \dots, 8$ – количество оцениваемых качеств менеджера;
- α_j – весомость j -го качества менеджера по десятибалльной системе; определяется отдельно для каждой группы менеджеров и специалистов;
- β_{ij} – оценка i -м экспертом j -го качества менеджера по шестибалльной системе (рекомендации приведены выше).

Коэффициент интегрального показателя деловых качеств руководителя отдела рекламы равен:

$$K_m = 10 (4+5+4+4+5) + 7 (3+4+3+4+3) + 4 (4+5+4+4+4) + 8 (5+4+4+4+5) + 3 (4+3+5+4+4) + 3 (4+5+4+3+3) + 6 (5+4+4+5+5) + 8 (5+5+4+4+5) / 5 = 204.$$

По приведенной весомости качеств (таблица 31) менеджера-руководителя отдела рекламы были получены:

Минимальное значение интегрального показателя его качеств составляет 57 баллов,

Максимальное значение составляет 184 балла,

Среднее значение составляет 121 балл.

Расчетное значение интегрального показателя составило 204 балла, значит, деловые качества данного менеджера высшего уровня оцениваются значительно выше максимального уровня, с оценкой «отлично».

По аналогии с руководителем отдела рекламы следует показать пример с руководителем отдела закупок, набор деловых качеств будет такой же, но их оценка – будет иметь другие значения в баллах.

Следует показать, что из пяти экспертов каждый даст свою оценку каждому качеству данному менеджеру – по возрасту он моложе, состояние здоровья – чуть слабее предыдущего менеджера, но деловые качества – достаточно высоки. Приведем в таблице 33 данные экспертной оценки деловых качеств руководителя отдела закупок (потенциальные).

Таблица 33

Экспертная оценка восьми деловых качеств руководителя отдела закупок по пятибалльной системе

Эксперты	1	2	3	4	5	6	7	8
1	5	4	4	3	4	4	4	4
2	4	4	4	3	4	4	5	5
3	5	4	5	4	5	4	4	4
4	5	4	3	3	4	3	4	5
5	5	4	4	3	4	4	4	4
Весомость	10	7	4	8	3	3	6	8

Интегральный показатель оценки деловых качеств руководителя отдела продаж равен:

$$K_{и} = 10(5+4+5+5+5) + 7(4+4+4+4+4) + 4(4+4+5+3+4) + 8(3+3+4+3+3) + 3(4+4+5+4+4) + 3(4+4+4+3+4) + 6(4+5+4+4+4) + 8(4+5+4+5+4)/5 = 998/5 = 199.$$

Полученный показатель сравнивается с предельными экспертными оценками: минимальная оценка – 51балл, максимальная оценка – 240баллов, средняя оценка – 156баллов, полученная оценка значительно выше среднего

значения, что позволяет сделать вывод: оцениваемые качества руководителя отдела закупок получают оценку «удовлетворительно».

Таким образом, по двум руководителям отделов может быть получена различная оценка вследствие различного оценивания каждого качества каждым экспертом. На основании выведенных оценок деловых качеств менеджеров–руководителей отделов делается вывод об эффективности работы одного из них, и удовлетворительном руководстве другого. Такая оценка близка к реалистичному положению с оценкой менеджеров в компании.

Модель комплексной оценки деловых качеств и результативности труда менеджеров по управлению.

Оценка личностных и деловых качеств специалистов в настоящее время может проводиться различными методами, но наибольшее распространение получает комплексная оценка результативности труда и деловых качеств. Такая комплексная оценка предполагает последовательное выполнение ряда промежуточных оценок:

1. Оценка признаков для определения личностных и профессиональных качеств руководителей и специалистов на основе весового значения признаков.
2. Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств с учетом степени проявления признаков, определяющих результаты труда.
3. Оценка деловых качеств работников по интегральному показателю.
4. Сопоставление фактического интегрального показателя с критериальным по данной отрасли.

Необходимо дать описание такой методики для ее применения в организации.

В «Новатэк» работает 40 управленческих работников, из которых 10 – руководители отделов, а остальные – специалисты высшей и первой категории квалификации. Следует показать для руководителей оценку признаков для определения личностных и профессиональных качеств по данным таблицы 34, в которой перечислены признаки, их весовое значение в общей оценке деловых качеств и оценка признаков с учетом удельной значимости.

Таблица 34

Оценка признаков для определения личностных и профессиональных качеств руководителей

Признаки	Весовое значение признака	Оценка = 0,75	Оценка = 1	Оценка = 1,25
1. Профессиональная компетентность	0,27	0,2 (0,27*0,75)	0,27 (0,27*1,0)	0,34 (0,27*1,25)
2. Способность оперативно принимать сложные самостоятельные решения	0,23	0,17	0,23	0,29
3. Способность практически организовать работу коллектива	0,13	0,1	0,13	0,16
4. Способность к воспитанию у работников чувства ответственности, стимулированию инициативы, заботы о них	0,12	0,09	0,12	0,15
5. Способность работать в экстремальных условиях	0,25	0,19	0,25	0,31

Для специалистов были определены несколько иные признаки и подобраны свои значения весовых коэффициентов и соответственно оценка признаков с учетом весовых коэффициентов. В таблице 35 приведены признаки профессиональных и личностных качеств специалистов.

Таблица 35

Оценка признаков профессиональных и личных качеств менеджеров

Признаки профессиональных и личных качеств	Весовые коэффициенты признаков	Оценка признака = 0,75	Оценка признака = 1	Оценка признака = 1,25
1. Профессиональная компетенция	0,34	0,25	0,34	0,42
2. Осознание ответственности за свои действия и решения	0,17	0,13	0,17	0,21
3. Способность четко организовать и планировать выполнение порученных заданий	0,12	0,09	0,12	0,15
4. Способность выполнять должностные функции самостоятельно	0,10	0,07	0,10	0,12
5. Творческий подход к решению сложных задач	0,10	0,07	0,10	0,12
6. Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

На основе таких данных может быть представлена комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников по данным таблицы 36.

Таблица 36

**Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств менеджеров
отдела работы с клиентами**

Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности, лет	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
	Признаки								1	2	3
	1	2	3	4	5	6					
Начальник отдела рекламы Миронов Н.С.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	высшее	12	1,25	1,0	1,25
Руководитель отдела ИТ Назаров Л.М.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
Начальник отдела работы с клиентами Орехов З.М.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
Начальник отдела кадрового учета Аникин Р.Б.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
Начальник отдела продаж Борисов Н.И.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	средне- специал ьное	2	1,0	0,75	1,0

Оценка деловых качеств работников производится по интегральному показателю (Д), который получается путем объединения двух частных оценок: первая объединяет показатели, характеризующие степень развития профессиональных и личных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая – показатели, характеризующие выполняемую работу – результаты труда (Р) и степень сложности выполняемых функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле:

$$D = P * K + P * C. \quad (7)$$

Каждый элемент формулы характеризуется набором своих признаков и имеет шкалу для их количественного измерения.

Как видно из предыдущих таблиц, каждый признак имеет три уровня проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. Если признак соответствует среднему значению, его количественная оценка равна 1, если выше среднего, то оценка равна 1,25, если ниже среднего, то оценка равна 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональный уровень (П), производится по формуле:

$$P = C a_{ij} x_i, \quad (8)$$

где i – порядковый номер признака;

j – уровень проявления признака;

a_{ij} – количественная мера признака;

x_i – удельная значимость признака в общей оценке;

C – знак суммы.

Следует показать расчет оценки профессиональных и личных качеств начальника отдела Миронова Н.С.:

Признак 1 – 1,25;

Признак 2 – 1,25;

Признак 3 – 1,0;

Признак 4 – 1,25;

Признак 5 – 1,0.

С учетом весовых коэффициентов признаков получаем:

$$P = 0,27*1,25 + 0,23*1,25 + 0,13*1,0 + 0,12*1,25 + 0,25*1,0 = 1,16.$$

Чем ближе коэффициент к значению 1,5, тем выше уровень профессиональной квалификации и личностных качеств.

Расчет оценки уровня квалификации K предполагает два параметра – уровень специального образования и стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники делятся на две группы:

1. – имеющие среднее специальное образование;

2 – имеющие высшее или незаконченное высшее образование, соответственно количественная оценка по группам составляет 1 или 2.

По стажу работы все работники могут быть подразделены на 4 группы с учетом уровня образования, как представлено в таблице 37.

Таблица 37

Оценка уровня квалификации

Группа с учетом стажа	Оценка стажа	Стаж работы с учетом среднего специального образования	Стаж работы с учетом высшего образования
1	0,25	0 - 9	0 – 9
2	0,50	9 – 13	9 – 17
3	0,75	13 - 17	17 – 25
4	1,0	21 - 29	26 – 29

Оценка уровня квалификации работника определяется по формуле:

$$K = \frac{ОБ + СТ}{3}, \quad (9)$$

где ОБ – оценка образования (1 или 2);

СТ – стаж работы (0,25; 0,50; 0,75; 1,0).

Так, начальник отдела Миронов Н.С. имеет образование высшее, стаж работы в должности руководителя 10 лет (2 группа по уровню образования и стажу работы), следовательно, уровень квалификации:

$$K = \frac{2 + 0,50}{3} = 0,83$$

Деловая оценка работников включает и оценку сложности работы (С).

По каждой должностной группе приняты такие коэффициенты сложности работ: начальник отдела рекламы – 1, руководитель отдела ИТ – 0,89, начальник отдела работы с клиентами – 0,80, начальник отдела кадрового учета – 0,68, начальник отдела продаж – 0,57.

Расчет оценки результатов труда включает учет количество выполняемых заданий, качество выполненных работ (заданий), соблюдение сроков

выполненных работ. Каждый из этих признаков имеет три степени проявления, значения которых составляют 0,75; 1,0; 1,25 весовые коэффициенты соответственно: 0,30; 0,40; 0,30.

Так, по руководителю отдела Миронову Н.С: количество выполненных работ –1,25, качество выполненных работ 1,25, соблюдение сроков выполнения – 1,0.

$$P = 0,30 * 1,25 + 0,40 * 1,25 + 0,30 * 1,0 = 1,18$$

Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников Д составит по руководителю отдела Миронову Н.С.:

$$D = 1,16 * 0,83 + 1,0 * 1,16 = 2,12$$

Эталонная оценка по группе руководителей составляет 2,15, поэтому, можно сделать вывод о том, что деловая репутация начальника отдела Миронова Н.С. достаточно высока и у него есть новые возможности для профессионального роста.

Аналогичные расчеты по другим работникам отдела показали, что у каждого работника имеются индивидуальные оценки деловой активности и уровня профессионализма, что видно по результатам таблицы 38.

Таблица 38

Оценка результатов труда и деловых качеств работников отдела работы с клиентами ОАО «Новатэк»

Фамилия работника	П*К	Р*С	Д = П*К+Р*С
Миронов Н.С	0,96	1,16	2,12
Назаров Л.М.	0,93	1,12	2,05
Орехов З.М	0,90	1,09	1,99
Аникин О.Б.	0,87	1,08	1,95
Борисов Н.И.	0,86	1,03	1,89

Эталонная оценка по ведущему специалисту составляет 2,15, по специалистам 1 категории – 2,05, по специалистам 2 категории – 1,95.

Таким образом, для каждого работника должна быть проведена подобная оценка и выявлено соответствие его занимаемой должности и степени отдачи в труде, что напрямую влияет на стимулирование труда в последующие периоды.

Сопоставление полученных расчетных оценок с критериями показывает:

Миронов Н.С.	Драсч = 2,12	Дкрит. = 2,15
Назаров Л.М.	Драсч = 2,05	Дкрит = 2,15
Орехов З.М.	Драсч = 1,99	Дкрит = 2,15
Аникин О.Б.	Драсч = 1,95	Дкрит = 2,05
Борисов Н.И.	Драсч = 1,89	Дкрит = 1,95

Из приведенных сравнений, очевидно, что в отделе работы с клиентами работают квалифицированные работники и с высокой отдачей труда, что позволяет говорить о нормальном уровне текучести кадров на предприятии и закреплении персонала на должностях.

Модель аттестации основана на применении таких комплексных оценок деловых качеств менеджеров, и позволяет определить эффективность деятельности каждого менеджера в занимаемой должности, выявить потенциальные способности к выполнению более сложных задач, обеспечить перемещение менеджеров по уровням управления с целью повышения их мотивационных стимулов к высокой отдаче в труде.

Разработка плана повышения квалификации менеджеров на 2017-2018гг.

План повышения квалификации разрабатывается с учетом требований квалификационного уровня работников и сроков прохождения обучения в предыдущие периоды в компании «Новатэк».

**План повышения квалификации менеджеров (проект 2017-2018гг.),
(фрагмент, на 2017 год)**

Должность сотрудника, направляемого на переобучение	Потребность в обучении	Содержание обучения	Направленность обучения	Методы обучения	Место, сроки обучения, форма сдачи экзамена после обучения
1	2	3	4	5	6
Начальник отдела рекламы (1 чел.) Начальник отдела компьютеризации (1 чел.)	Изменение требований к работе руководителя	Новые знания для успешного руководства	Компьютерное обучение Новые рекламные слоганы. Программа «Управление персоналом»	Лекции, семинары, тренинги	г. Челябинск Институт повышения квалификации работников срок – 2 дня (март 2017г.) форма сдачи экзамена – деловой семинар Создание рекламного слогана. Разрешение управленческих ситуаций»
(2 чел.) Отдел работы с клиентами	Внедрение новых методов работы, типов документации	Закрепление навыков работы с новыми формами документов	Программа Конкурентоспособность фирмы	Лекции, практические семинары с документами, обсуждение проблем коммуникации с посетителями	г. Челябинск ИПК- 4 дня (май 2017г.) тестирование
Отдел продаж 3 чел.)	Совершенствование знаний в сфере социального маркетинга	Развитие способностей к принятию управленческих решений, анализу проблем и ситуаций	Программа «Деловое общение), «Управление персоналом» Маркетинг и общество	Лекции, семинары, деловые встречи, практические деловые игры, оценка итоговой игры	г. Челябинск ИПК -3 дня (август 2017г.) тестирование профессиональное
(2 чел.) Отдел кадрового учета	Обретение навыков учета документов учета персонала, архивное дело	Новые знания для информационной работы	Компьютерное обучение (программы «Кадры», «Документы», «Архивное дело»	Лекции, практические семинары, обучающие тренинги	г. Челябинск ИПК 4 дня (ноябрь 2017г.) Практический семинар

По документальным данным отдела кадров исследуемого предприятия, при помощи консультаций с начальником отдела кадров, автором был подготовлен проект плана повышения квалификации персонала на ближайшие 2 года для специалистов разных отделов, как представлено в таблице 39.

Фрагмент такого плана характеризует конкретные направления совершенствования знаний специалистов разных отделов и позволяет рассчитать затраты на обучение и экономический эффект.

Следует рассчитать затраты на повышение квалификации персонала по условиям:

1. Затраты на обучение 1 специалиста в день составят 7,5 тыс. руб.
2. Период обучения всех специалистов составит 15 дней за 2017 год.
3. Число обучаемых специалистов – 9 человек.

Затраты (З) составят: $7,5 * 9 * 15 = 1013$ тыс.рублей.

Экономический эффект от повышения уровня квалификации персонала выражается в показателе «повышение уровня управляемости», рассчитывается по методике американской компании «Хониуэлл» по формуле расчета:

$$\text{Э} = \text{T} * \text{Ч} * \text{РТ} * \text{К} * 31\text{p}, \quad (10)$$

где Т – продолжительность действия плана (1 год);

Ч – число обучаемых специалистов (9);

РТ – отклонение результативности труда после переобучения (+25тыс.руб.) (по расчетам предприятия);

К – коэффициент эффекта результативности = 0,85 (критерий);

31p – затраты на обучение 1 работника в день (7,5 тыс.руб.).

По расчету $\text{Э} = 1 * 9 * 25 * 0,85 * 7,5 = 1434$ тыс. руб.

Прибыль = $\text{Э} - \text{З} = 1434 - 1013 = 421$ тыс. руб.

Срок окупаемости плана повышения квалификации составит:

$\text{T} = \text{Затраты} / \text{Прибыль} = 1013 / 421 = 2,4$ года,

Рентабельность инвестиций в человеческий капитал составит:

$\text{P}_и = \text{Прибыль} / \text{Инвестиции} = 421 / 1013 * 100\% = 41\%$,

Внутренняя норма рентабельности ВНР = $1434 / 1013 * 100\% = 141\%$.

Расчеты показали, что план повышения квалификации специалистов будет окупаем через 2,4 года, а внутренняя норма рентабельности составит 141%, что следует оценить, как эффективное предложение о переобучении персонала «Новатэк».

Предприятие будет иметь и социальный эффект, что можно показать на примере рисунка 20.



Рисунок 20. Основные социальные результаты совершенствования менеджмента

Таким образом, предлагаемые рекомендации позволят руководству организации получить определенный экономический доход от переобучения персонала сотрудников и социальный эффект, что увеличит общий синергетический эффект компании на рынке автозаправочных услуг газовым топливом.

Выводы по второй главе

Обобщение по главе позволяет сделать выводы о практической значимости предлагаемых мер для повышения уровня оценки деловых качеств менеджера в исследуемой организации – ОАО «Новатэк» – АЗК Челябинск. Совершенствование процесса оценки деловых характеристик менеджера направлено на разработку различных новых подходов к данной процедуре, которые носят название модели. Каждая модель оценивая несет в себе особенности процесса оценки и использование разных моделей в комплексе позволяет говорить о системе оценки деловых качеств управленческого персонала.

Процесс деловой оценки менеджера несет в себе экономический эффект для организации, как показано в главе. Кроме этого, приведены и направления социальной эффективности рекомендаций по моделированию оценки деловых качеств.

Таким образом, в работе изложены основы совершенствования системы оценки деловых качеств менеджера.

Заключение

Управление системой деловых качеств персонала на предприятии представляет собой сложный и динамичный процесс кадровой работы, главная цель которой состоит в формировании профессиональной команды специалистов, которая способствует эффективному функционированию предприятия и его конкурентоспособности.

Выпускная квалификационная работа имеет актуальный характер вследствие высокой значимости темы, результативности системы оценки деловых качеств менеджеров для успешной деятельности компании.

Объектом исследования системы делового оценивания персонала является общество с ограниченной ответственностью – ОАО «Новатэк» АЗК Челябинск (автозаправочный комплекс газовым топливом).

Предметом изучения послужила система оценки деловых качеств менеджера предприятия.

Цель выпускной работы заключается в разработке рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы оценки деловых и личностных качеств специалистов на предприятии ОАО «Новатэк» Челябинск.

Для достижения цели были решены задачи, направленные на изучение деятельности предприятия, основных характеристик персонала, анализ системы деловой оценки, выявление проблем в этой работе и разработку рекомендаций для улучшения эффективности работы организации, повышения ее конкурентоспособности.

Так, в процессе анализа за 2014-2016 гг. было выявлено:

1. Персонал предприятия за изучаемый период составил 120 человек, из которых 40 специалистов – менеджеры по управлению.
2. Рабочие составляют в персонале 71%, руководители – 8%, специалисты и служащие – 21% (2016г.).
3. Обеспеченность предприятия персоналом достаточно высока – 98%.

4. Оценка текучести персонала показала, что в ОАО «Новатэк» АЗК закреплению кадров уделяется значительное внимание, поэтому текучесть персонала снизилась с 3% (2014г.) до 2,5% в 2016 году, в основном текучесть преобладает среди молодого персонала 23-28 лет, хотя адаптация молодых на рабочем месте проводится по напряженности труда, но определенные факторы не всех молодых работников устраивают, поэтому следуют увольнения. Специалисты работают по пятидневному рабочему графику с двумя выходными днями.

При отборе специалистов, служащие отдела кадров, применяют различные методы: собеседование, анкетирование, тестирование, практически ситуации и задачи. Расстановка и использование персонала позволяет произвести выводы: средний возраст работника 37,5 лет; средний стаж работы 10,4 года, образовательный уровень достаточно высок: руководители – 100% с высшим образованием, специалисты 75% с высшим образованием; доля работников в возрасте 25-40 лет составляет 45%; производительность труда работника составляет 586 тыс.руб. в 2016 году.

Эффективность работы персонала подвергается оценке: для служащих проводится деловая оценка выполняемых функций. Оценка мотивации персонала выявила, что за месяц средняя зарплата персонала ОАО «Новатэк» составила 18, 75тыс.руб. (2016г.), что отражает низкий уровень оплаты, по современным оценкам средняя заработная плата должна быть на уровне 25-28 тыс.руб. в месяц.

Изучение всех факторов, связанных с организацией и проведением деловой оценки персонала показало, что руководство компании учитывает определенные критерии, принятые в системе оценки деловых качеств работников, как количественные, так и качественные, что позволяет эффективнее оценить личностные и деловые характеристики специалистов.

Деловые взаимоотношения развиваются на основе контактов специалистов при обсуждении проблем, предложений, взаимодействии на совещаниях. Поэтому изучение социально-психологического климата имеет важное значение для оценки делового сотрудничества; как показал анализ социально-

психологического уровня коллектива «Новатэк», деловая среда благоприятна для выполнения функций специалистов по управлению.

Проведенный анализ анкет среди руководителей (автором работы) о влиянии размера трудовых усилий на результативность компании показал, что 75% руководителей уверены в своей результативности в управленческих процессах, а 25% еще не в полной мере вкладывают свои усилия в результаты компании (недостаточно опыта, знаний, умений).

В процессе анализа было выявлено, что в компании наиболее значительное место при приеме на работу и аттестации персонала отводится психологическим тестам и собеседованию, на основе которых кандидат может быть принят на вакантное место.

Исследование работы по проведению деловой оценки показало, что такая оценка прямо взаимосвязана с базовыми ценностями работников – социальными, духовными, материальными.

Автором работы для анализа ситуации был проведен устный опрос о желании специалистов работать с высокой отдачей: от 70 до 90% сотрудников хотят работать хорошо, но какие-то условия мешают этому: невысокая заработная плата, недооценка уровня квалификации и др., руководство должно выяснить эти помехи и стремиться к их устранению.

В работе важное значение уделено вопросу деловой карьеры, которая прямым образом влияет на результативность труда каждого сотрудника.

Для повышения качества оценки деловых характеристик менеджеров, рассмотрены современные модели деловой оценки менеджеров, в соответствии с которыми были рекомендованы предложения.

Рекомендация 1 направлена на изучение деловых качеств менеджера по интегральному средневзвешенному показателю, на основе экспертных оценок.

Рекомендация 2 содержит более новую методику комплексной оценки деловых качеств менеджеров и их результативности труда.

Рекомендация 3 предполагает разработку проекта плана повышения квалификации специалистов разных отделов на 2017-2018гг. с целью их дальнейшей аттестации и карьерного роста.

Все рекомендации носят практический характер, могут быть выполнены и принести предприятию определенный экономический эффект, как рассчитано в работе.

Прибыль от повышения уровня квалификации персонала составит 421тыс.рублей. Окупаемость затрат на повышение уровня квалификации составит 2,4 года (переобучение специалиста дает пролонгированный эффект), рентабельность инвестиций в человеческий капитал составит 41%.

Такие рекомендации принесут руководству и социальный эффект: в сфере развития персонала, в мотивационном поведении работников, в сфере социального развития, как представлено в работе.

Таким образом, система оценки деловых качеств менеджера при правильной и целенаправленной работе, даст свои ощутимые результаты.

