



# Оценка деятельности современного руководителя

## Необходимость оценки

Ее **функциональное назначение** заключается в следующем.

1. Подобная оценка является одним из **результативных инструментов реализации важнейшей управленческой функции – контроля**. Она необходима на всех стадиях контроля – **предварительной, текущей и заключительной**. Оценка эффективности руководства позволяет судить о степени и качестве реализации миссии, т. е. генеральной цели предприятия (организации), целей второго уровня, ключевых целей и задач по их достижению.
2. Оценка качества управленческого труда необходима **для выявления резервов экономического роста и развития предприятия, учреждения, отрасли, региона**. Располагая данными о потенциале объекта управления и фактическими оценочными характеристиками в данный момент функционирования, можно оценить резервы его роста.
3. Оценка управленческой деятельности нацелена на получение представления о **степени сбалансированности между социальной и экономической составляющей в деятельности организации**. Существующее в настоящее время экономическое положение многих организаций предопределяет жесткую необходимость экономической стабилизации, а то и выживания предприятия.
4. Любая организация имеет систему стратегических и текущих ключевых целей. Только имея эффективную совокупность принципов и методов оценки возможно получить информацию о **степени достижения существующей системы целей по ключевым подсистемам – производство, сбыт, финансы, маркетинг, персонал, торговля, техника и технологии**.
5. Оценка эффективности руководства позволяет получить выводы о **качестве менеджмента организации**. Качество менеджмента организации означает его **инновационный потенциал, возможность адаптации к изменениям внешней среды, уровень развития аппарата управления, эффективность и экономичность достижения целей и реализации миссии организаций**.



# Оценка деятельности современного руководителя

## Комплексный характер оценки

По своей структуре оценка управленческого труда может быть только комплексной, что определяется следующими причинами.

1. Чем **больше параметров деятельности руководителя** будет учтено при получении итоговой оценки, **тем более объективной и достоверной эта оценка будет по своей сущности**. Вместе с тем выбор критериев и показателей, включаемых в механизм оценки, должен основываться не только на максимизации их количества, но и на реальной взаимосвязи каждого критерия и показателя с конечными результатами деятельности, их полноте и достоверности.

2. Получение **интегрального индикатора эффективности управления** необходимо для обеспечения полноты оценки. Это значит, что только комплексный подход и получаемая в результате оценка могут дать наиболее полное представление о всех сторонах и сферах работы руководителя или аппарата управления в целом.

3. Комплексная оценка позволяет учесть как **динамику роста и развития управляемых организаций**, так и качество их функционирования, т. е. получить сравнительную оценку с другими субъектами или же средними параметрическими характеристиками по территории или группе организаций аналогичного профиля деятельности.

4. Комплексная оценка обеспечивает полноту и более высокую технологичность, т. е. **достоверность конечного показателя**. Поэтому комплексная оценка как процесс и как результат этого процесса имеет, прежде всего, управленческую значимость.



# Оценка деятельности современного руководителя

## Проблемы оценки управленческого труда

Количественная оценка труда руководителя является **сложной проблемой** по многим причинам.

*Во-первых, управленческий труд не связан непосредственно с производством продуктов или услуг.*

*Во-вторых, этот вид трудовой деятельности очень разнообразен, имеет различные количественные и качественные характеристики.*

*В-третьих, его сложно отделить от чисто исполнительского труда, создающего материальные и другие блага.*

Поэтому классический метод определения эффективности труда по соотношению результатов и затрат здесь не подходит, т. к. остается неопределенным факт результата управленческого труда.



# Оценка деятельности современного руководителя

## Методы оценки управленческого персонала





## Оценка деятельности современного руководителя

### Методы оценки результатов управленческой деятельности

Для прямых измерений качеств руководителя являются широко используемыми в практике: *метод балльной оценки, метод коэффициентов.*

При методе **балльной оценки** показатели работы или личностные качества оцениваются по выбранной балльной шкале. При этом возможны различные варианты шкалы: число баллов по каждому оцениваемому параметру одно и то же (например, 7 или 5) или же по одним параметрам применяется трехбалльная, а по другим – пятибалльная оценка, так что «вес» балла оказывается различным.

В некоторых методиках шкала баллов для всех факторов одна и та же, но вводятся **поправочные коэффициенты на удельный вес** и значение оцениваемого фактора.

Иногда оценка в баллах модифицируется. Имеется верхний предел оценки (например, 100 баллов), нижний (50 баллов), норматив желательного уровня (например, 70 баллов). В подсчет включаются не балльные оценки, а **отклонения от нормативов по каждому из оцениваемых факторов со знаком плюс или минус.**



# Оценка деятельности современного руководителя

## Методы оценки результатов управленческой деятельности

**Коэффициентный метод** является также распространенным методом оценки профессиональных, деловых и личностных качеств руководителя. Этот метод означает сравнение определенного количественного показателя оценки того или иного качества руководителя с базовым.

*В качестве базового параметра может использоваться наименьший, средний или максимальный показатель по определенной группе качеств. Если, например, работник А по критерию «ответственность» имеет коэффициент 1, а работник Б – коэффициент 1,3, то в данном случае используется наименьший базовый параметр.*

Для оценки качества труда и качеств руководителя могут применяться и другие, менее «арифметические», но достаточно **пригодные методы**:

- **описательная характеристика** труда или руководителя;
- характеристика руководителя или труда на основе определенных **идеальных критериев его деятельности**;
- сравнительная **характеристика труда** или руководителя с каким-то другим критерием или качеством другого работника.



# Оценка деятельности современного руководителя

## Процедура оценки

Процедура оценки включает такие элементы:

- где производится оценка?
- кто производит оценку?
- как часто производится оценка?
- какова программа оценки?
- каков порядок использования оценки, доведения до оцениваемого работника?

*Где производится оценка?* Вопрос о выборе места оценки весьма важен. Если оцениваются работники аппарата управления, должна ли оценка производиться в данном отделе или в дирекции? В отделе больше данных, здесь лучше чувствуется «климат». Но в дирекции виднее общая картина, яснее реальный вклад в общую работу и нерешенные еще вопросы.

*Поэтому можно выделить **три варианта**:*

- *оценка производится в самом подразделении (отделе, службе);*
- *оценка производится за пределами данного подразделения, но в рамках данной организации;*
- *оценка производится за пределами данной организации.*





## Оценка деятельности современного руководителя

### Технология оценки качеств руководителя

*К каждому уровню управления предъявляется определенный комплекс специфических требований, которым должен удовлетворять руководитель этого уровня. Единственной, общепринятой методикой оценки не существует, поэтому в каждом конкретном случае принимается своя система оценок. При этом **технология оценки** может быть следующей.*

*Для проведения оценки назначается группа экспертов, которая состоит не менее чем из 7 человек и оценивает каждого аттестуемого. Состав экспертной группы может быть следующим:*

- два эксперта – работники по должности выше, чем аттестуемый, включая непосредственного руководителя (группа А);*
- два эксперта – работники, подчиненные оцениваемому лицу (группа В);*
- один представитель общественной (независимой) организации (группа Г).*
- два эксперта – работники, занимающие должности одинакового ранга с оцениваемым лицом (группа Б);*

*После инструктажа организатор оценки выдает экспертам на каждого оцениваемого анкету в конверте, в ней содержится набор оцениваемых качеств руководителя. Оценка производится по пятибалльной шкале. При этом значения оценок следующие:*

«5»	– качество проявляется постоянно;
«4»	– качество проявляется почти всегда;
«3»	– количество проявлений и не проявлений качества одинаково;
«2»	– качество проявляется редко;
«1»	– качество проявляется крайне редко или не проявляется совсем;
«0»	– оценить невозможно (при подсчете средних оценок не учитывается).







# Оценка деятельности современного руководителя

## Лист оценки качеств руководителя

№ п/п	Наименование качеств (примерных)	Оценка экспертов						Средняя оценка	Самооценк а	Нормативн ая оценка	Заключение
		Выше по должно сти (гр. А)	1	2	Равные по должно сти (гр. Б)	1	2				
<b>Моральные качества</b>											
1	Этика отношений										
2	Принципиальность, честность										
3	Обязательность, верность слову										
4	Самокритичность										
<b>Волевые качества</b>											
5	Стрессоустойчивость										
6	Умение отстоять свою позицию										
7	Выдержанность										
8	Настойчивость в достижении поставленной цели										
<b>Деловые качества и организаторские способности</b>											
9	Инициативность										
10	Целеустремленность										
11	Самостоятельность в решении вопросов										
12	Самоорганизованность										
13	Дисциплинированность										
14	Исполнительность										