



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				
Моральные качества											
1	Этика отношений										
2	Принципиальность, честность										
3	Обязательность, верность слову										
4	Самокритичность										
Волевые качества											
5	Стрессоустойчивость										
6	Умение отстоять свою позицию										
7	Выдержанность										
8	Настойчивость в достижении поставленной цели										
Деловые качества и организаторские способности											
9	Инициативность										
10	Целеустремленность										
11	Самостоятельность в решении вопросов										
12	Самоорганизованность										
13	Дисциплинированность										
14	Исполнительность										