

М.Б. Юнусов¹, А.М. Есиркепова²¹Южно-Казахстанский государственный университет им. М. Ауэзова, Шымкент, Казахстан;²Филиал Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Шымкент, Казахстан
(E-mail: essirkepova@mail.ru)

Методология оценки управленческого персонала

В статье исследован вопрос формирования методологии оценки управленческого персонала с позиции воздействия усилий руководителей на результаты деятельности организации, а также проведена сравнительная характеристика методов оценки управленческого персонала. Показано, что степень объективности оценки персонала напрямую зависит от действий руководителя. Поэтому особый акцент сделан как на возможности руководителя влиять на конечные результаты организации, так и на способностях коллектива оказывать воздействие на оценочные критерии работы управляющего состава. Особое внимание было уделено возможности разработки инновационной методики оценки управленческого персонала, исходя из результатов анализа работы предприятия. Предложенная в статье методика оценки эффективности управленческого персонала основана на сочетании различных методик с учетом специфики отрасли, а также современных требований к руководящему составу. Основная цель формирования методики оценки эффективности работы управленческого персонала заключается в определении критериев, применение которых на практике позволит повысить качество работы руководства. Создание эффективной системы управленческого потенциала является основой для дальнейшего развития, а также достижения поставленных целей. Оценка руководителей как среднего, так и высшего звена должна строиться на оценочных процедурах, определенных технологиях и методах. Предложенная в статье методика оценки эффективности управленческого персонала основана на сочетании различных методик с учетом специфики отрасли, а также современных требований к руководящему составу.

Ключевые слова: методы, методология, управление, персонал, руководитель, методы воздействия, механизмы оценки, потенциал, формирование, руководство, оценка.

Трансформационные преобразования, наблюдающиеся на данный момент в экономических процессах, в своей основе предполагают повышение уровня конкурентоспособности, а также благосостояния населения. В данных условиях, согласно выдвигаемым требованиям, на первый план выходит не просто уровень компетенции отдельных работников, а возможности и перспективы развития целых компаний как единого организма. Эту задачу возможно решить при условии высокого уровня знаний управленческого персонала, нацеленных на возможность адаптации управленческих процессов к внутренним и внешним изменениям. Эффективное функционирование компании предполагает оперативность принятия управленческих сложных решений, основанную на резких изменениях деловой среды. В данном случае возникает реальная возможность в эффективном функционировании компании и повышении уровня ее конкурентоспособности.

В данных условиях владельцы бизнеса начинают переносить вектор развития компании, делая упор на управленческих навыках персонала. На первый план выходит дилемма приоритетности: развивать навыки в управлении у имеющегося в наличии персонала или привлекать управленцев со стороны, обладающих определенным набором требуемых компетенций в управлении. В данных условиях целесообразнее и экономически выгоднее становится развитие своих управленческих кадров, знающих специфику бизнеса, обладающих базовым набором необходимых компетенций, а также уже социализированных в структуру данной компании. Наиболее востребованными на рынке образования в данном случае становятся долговременные программы улучшения управленческих навыков, нацеленные на получение пролонгированного эффекта, а не краткосрочный результат. Как показывает практика, внедрение данного подхода в систему формирования пула высшего менеджмента показывает наиболее лучший результат для целей компании, что свидетельствует о необходимости разработки моделей и механизмов оценки результатов работы управленческого персонала.

Если рассматривать данный подход не с позиции отдельной компании, а с точки зрения приоритетности национальных проектов, то это также отвечает требованиям времени в связи с тем, что на уровне государства принят курс на инновационность развития всех сфер экономики. Реализация данного подхода на уровне государства предусматривает решение следующих задач:

– необходимо выявить проблемные зоны, способные внести дисбаланс в развитие управленческой системы;

- необходимо разработать инновационные управленческие механизмы, отвечающие требованиям рынка;
- необходимо внедрить механизмы оценки результатов деятельности управленческого персонала, основанные на уровне воздействия на экономические процессы в социуме.

Изменения в окружающей компанию среде не позволят далее рассчитывать руководителям только на имеющийся объем знаний в сфере управления. Движущим стимулом становится не столько удержание своих позиций на рынке, сколько дальнейшее развитие компании. С этой целью топ-менеджменту компании необходимо прилагать значительные усилия, тогда как для владельца компании наиболее информативным будет отдача от данных усилий управленцев. Разработка эффективной и информативной системы оценки управленческого персонала выходит на первый план в данных условиях и становится залогом дальнейшего стабильного развития компании.

Следует особо отметить информационную составляющую имеющейся практики управления производством. Анализ данных отечественной и зарубежной практики свидетельствует о том, что существует прямая зависимость между эффективностью методов управления и результативностью деятельности компании. Уровень последней всегда выше в той организации, где лучше организован процесс управления персоналом. Эффективность управления основана на таких составляющих, как точность и правильность в подборе и расстановке персонала, уровень компетенций работников, а также действенность методики оценки результатов деятельности управленческого персонала [1].

Проблематикой эффективности работы управленческих кадров зарубежные ученые заинтересовались уже давно. Однако для отечественных исследователей данная проблема возникла лишь на рубеже девяностых годов XX в. Модификация данного подхода была обусловлена трансформации в социально-экономическом положении общества. На данном рубеже отечественные ученые, посредством изучения зарубежного опыта, а также исторической предопределенности в управленческих процессах, пришли к необходимости выработки методики и методологии оценки управленческого персонала как главной составляющей эффективности рыночной экономики. Потребности в переосмыслении данного понятия возникли также и в связи с теми требованиями, которые предъявляли к высшему менеджменту в последующие годы развития экономики. Постепенные преобразования отсеяли все лишнее, оставив на поверхности научной мысли только оценочные параметры работы управленческого персонала, отвечающие современным требованиям развития рыночных отношений в стране. Постепенно сформировался современный тип руководителя, не только обладающего определенным набором знаний в менеджменте, но и способным развивать и расширять свои компетенции, приспособивая их к нуждам предприятия и нацеливая их на повышение эффективности организации. Особая сложность в данном процессе возникает именно на этапе оценки результатов труда руководителя, что обусловлено невещественностью его труда, а также опосредованностью, которую он оказывает на работу предприятия в целом. Абсолютные показатели, такие как повышение объема продаж или уровня прибыльности, не могут служить точным измерением вклада руководителя в общее дело. Часто на рынке складывается благоприятная ситуация, способная улучшить данные показатели работы предприятия без усилий со стороны руководства. Поэтому необходимо разделить и оценить степень воздействия самого руководителя на конечные результаты деятельности предприятия. Подобный подход до настоящего времени является наиболее дискуссионным среди как отечественных, так и зарубежных ученых.

Сложный механизм управления предприятием основан на взаимодействии социально-экономических факторов различного направления. При этом основанием служит уровень квалификации не столько рабочих специалистов, сколько навыки и методы, которыми обладает управленческий персонал. Именно отсутствие необходимых знаний в управленческой сфере стало одной из основных причин развала экономики в постперестроечный период. В это время предприятия еще были способны выпускать необходимый объем продукции, несмотря на наступающие экономические трудности. Однако неспособность управленческого персонала в силу исторических причин мыслить экономическими категориями, основанными на принципах рентабельности и прибыльности, а не на проценте выполнения плана, привело к дезориентации всей экономики страны. Разрыв устоявшихся внешне производственных связей в совокупности с управленческим бессилием, привел к стремительному затовариванию складов предприятий ненужной и экономически невыгодной продукцией. Этот исторический экскурс наглядно демонстрирует уровень воздействия управленческих кадров на перспективы развития как отдельного предприятия, так в целом экономики страны.

До настоящего времени периодически в научной среде возникают дебаты о необходимости среднего управленческого звена на предприятии. В перестроечный период некоторые ученые считали, что рыночная экономика самостоятельно способна регулировать рынок, при этом управленческие кадры являются лишь балластом на предприятии. Однако время расставило все на свои места. На данный момент закрепились точки зрения, согласно которой управленческий труд важен, нужен и перспективен.

На сегодняшний день разработаны и активно применяются на практике различные методы и методологии оценки управленческого персонала [2, 3]. К основным из них можно отнести деловую оценку управленческого персонала, аттестацию, конкурсный отбор, ассесмент и др. Каждый из них уже неоднократно описывался в научной литературе, поэтому здесь нет необходимости останавливаться на каждом из них отдельно. Более эффективным для проведения достижения целей настоящих исследований будет систематизация этих методов в единое целое с выделением преимуществ и недостатков каждого из них. Это позволит на основе выявленных преимуществ создать новую методологию оценки управленческого персонала. Особенно актуальным данный вопрос является именно для текстильной промышленности, так как данная отрасль в настоящее время переживает не лучшие времена, вследствие последствий мирового финансового кризиса, а также возрастания уровня конкуренции на международном рынке текстиля [4]. Сравнительную характеристику методов оценки управленческого персонала приведем в виде таблицы.

Таблица

Сравнительные характеристики методов оценки управленческого персонала

Наименование метода	Суть метода	Преимущества метода	Недостатки метода
1	2	3	4
Управление результативностью (Managementby Objectives (MBO))	Формируется определенное количество задач, оценка достижения которых поддается количественному измерению	Достигается определенная доля справедливости при оценке результата вследствие установления четких критериев	Не учитываются средства, методы и личные качества сотрудника при достижении цели
Система «360 градусов»	В ходе оценки проводится опрос коллег, подчиненных и руководителей сотрудника	Относительная простота проведения оценки вследствие того, что не требуется затрачивать громоздкий аппарат расчетов по критериям	Возрастает доля субъективности восприятия отдельными индивидуумами характеристик объекта оценки
Assessment Center	Оценка сотрудника, исходя из его компетенций	Акцент в оценке делается на личностные и профессиональные качества сотрудника	Долгий срок проведения оценки, включающий множество последовательных этапов
Аттестация	Выявляется и оценивается уровень соответствия квалификации работника занимаемой должности	Комплексная система, основанная на применении нескольких различных методов	Часто процедура оценки слишком формализована и регламентирована
Оценка по методу черт	Определяется уровень воздействия психологической составляющей на стиль руководства	Оценка не только количественных, но и качественных показателей работы руководителя	Субъективность получаемых данных
Метод функциональной оценки	Оценивается эффективность руководства исходя из результативности выполнения функций управления	Оценивается только непосредственно работа по управлению	Не всегда возможно четко разграничить управленческие и рабочие функции руководителя

1	2	3	4
Метод определения стиля руководства	Определение степени воздействия различных стилей руководства на конечные результаты	Руководитель воздействует на подчиненных опосредовано через правильный стиль руководства	Личная позиция руководителя выдвигается на передний план в системе управления
Экспертный метод	Формируется пул экспертов, способный оценить управленческие навыки оцениваемого сотрудника	К оценке привлекаются специалисты, имеющие огромный опыт в управлении и способные дать независимую оценку	Авторитетность группы экспертов может негативно повлиять на объективность оценки
Методика ситуационной оценки	Отбираются типичные ситуации в работе руководителя и определяется эффективность их выполнения	Управленческие ситуации являются единицей измерения труда руководителя	Не позволяет видеть причины и последствия тех или иных ситуаций с позиции организации
Оценка по результатам деятельности коллектива	Учитываются сложные системы показателей, характеризующие работу коллектива как единой составляющей	Коллектив получает опосредовано воздействовать на систему управления организацией	Не позволяет в полной мере оценить личный вклад руководителя в результаты работы
Метод анализа структуры управленческой деятельности	Руководитель получает оценку по результатам выполнения своих функциональных обязанностей	Личные усилия руководителя играют важную роль в решении вопросов управления коллективом	Не всегда удаются четко разграничить меру воздействия усилий руководителя на структуру управления

Приведенные в таблице сравнительные характеристики методов оценки управленческого персонала не ограничиваются только представленными. В научном мире идет постоянный процесс, направленный на выработку наиболее оптимального метода оценки управленческого труда.

Важной особенностью управленческого труда является косвенность его оценки через количественные показатели. Не всегда возможно отследить взаимосвязь между усилиями руководства и получаемыми результатами. Часто дестабилизирующие факторы внутри коллектива (такие как возникновение неформального лидера, общая разобщенность коллектива вследствие конфликта интересов, разобщенность направления интересов руководителя и подчиненных) приводят к отрицательным результатам, несмотря на предпринимаемые усилия со стороны руководства [5, 6].

Чаще всего применяется система оценки управленческого персонала, основанная на количественных результатах работы возглавляемого руководителем коллектива. Однако апеллирование только количественными показателями усекает возможности проведения полноценной оценки результатов работы руководителя. Часто работа управленческого персонала не дает быстрый результат, который возможно измерить количественно. Итоги управляющего воздействия могут быть пролонгированы во времени. Поэтому возникла необходимость в разработке методологии формирования системы оценки управленческого персонала. Особенно актуальным этот вопрос встает на предприятиях текстильной отрасли, находящейся в настоящее время на стадии восстановления и стабилизации своей деятельности.

На данный момент выработалась определенная последовательность в формировании методологии оценки управленческого персонала, включающая в себя шесть основных этапов:

1. Необходимо определить критерии оценки управленческого персонала на основе создания стандартов определения результативности труда.
2. Конкретизировать разработанные стандарты исходя из должностных обязанностей сотрудника.
3. Определиться с частотой проведения оценки труда управленцев на основе принятых стандартов.
4. Сформировать процедуры проведения оценочной процедуры на основе назначения ответственного состава и критериев результативности.

5. Назначить ответственных лиц из числа сотрудников предприятия, либо определиться с процедурой привлечения сторонних аудиторов, способных на качественном уровне дать оценку результативности управленческого персонала.

6. Составить и утвердить графики проведения оценки, оповестить тестируемых о последствиях проведения оценочных процедур, а также закрепить оценочные критерии документально соответствующими нормативными актами на предприятии.

Проведенный анализ существующего положения в экономике страны, в целом и частности, в отношении управляющих кадров, позволил выделить приоритеты развития и разработать механизм оценки управленческого персонала с учетом особенностей функционирования отдельного предприятия. В настоящее время в РК приняты на государственном уровне определенные Программы по развитию экономики, способные оптимизировать производственный процесс, расширить ассортиментную линейку продукции, предприятий, увеличить объемы производства и сбыта, причем и на внутреннем и на внешнем рынке. Все это невозможно осуществить без применения компетенций управляющего звена. Для того чтобы оценить эффективность функционирования данного звена, представляется возможным, с целью повышения эффективности работы, внедрить следующую методику оценки управляющего персонала, адаптированную под запросы экономики. Данная методика объединила в себе положительные моменты ранее проанализированных существующих методик, комплексно увязав количественные, качественные и социально-экономические характеристики оценки работы управленческого персонала [7, 8].

Разработанная методика оценки управленческого персонала основана на двух составляющих: формирование критериев согласно требованиям специфики отрасли и соответствие этим требованиям профессиональных качеств руководителя. В основу выработки критериев оценки положены три основных направления: личные данные, профессиональные навыки и потребности отрасли. В первую группу включены такие параметры, как возраст, образование, стаж работы. Вторая группа определяется на основе оценки профессиональных компетенций тестированием и анкетированием. И третья включает специфические потребности отрасли и, исходя из них, требования, к стилю руководства. Так, например, в текстильной сфере существует определенный набор к руководителю, отличающийся от других отраслей. К управленцу предъявляются такие требования, как возможность работы в условиях жесткой конкуренции со стороны китайских производителей, постоянный поиск новых рынков сбыта, систематическое отслеживание последних инноваций на рынке.

Определение соответствия требованиям профессиональных качеств руководителя критериям оценки проводится независимыми экспертами на основе как личностных качеств руководителя, так и эффективности его работы, а также удовлетворенности и комфортности стиля руководства для подчиненных. Оценка проводится согласно разработанной методике, а также полученным данным по оценке критериев по трем направлениям. Привлеченные эксперты заполняют экспертное заключение по форме. Данное заключение прикладывается к оценочной таблице руководителя. Далее специалисты отдела кадров, под руководством директора компании, проводят расчеты, заполняют формы оценки, и формируют рекомендации, нацеленные на корректировку работы руководителя согласно полученным оценкам. В случае если усредненные оценочные показатели находятся на уровне выше среднего, стиль руководства признается эффективным и вносятся рекомендации по корректировке методов управления. Когда показатели ниже среднего, руководство компании принимает решение либо расстаться с управляющим, либо откорректировать его методы работы. Такое решение принимается на основе полученных комплексных результатов ситуационного подхода [9]. При этом на первое место выдвигаются, прежде всего, интересы отрасли или предприятия текстильной сферы.

Основная цель формирования методики оценки эффективности работы управленческого персонала заключается в определении критериев, применение которых на практике позволит повысить качество работы руководства. Создание эффективной системы управленческого потенциала является основой для дальнейшего развития, а также достижения поставленных целей. Оценка руководителей как среднего, так и высшего звена должна строиться на оценочных процедурах, определенных технологиях и методах. Предложенная в статье методика оценки эффективности управленческого персонала основана на сочетании различных методик с учетом специфики отрасли, а также современных требований к руководящему составу. Существенным отличием предложенной методики является то, что она аккумулировала наиболее действенные методы оценки, способной легко встраиваться в систему кадровой службы, а также повысить эффективность управленческого персонала за счет точного количественного измерения полученных результатов.

Список литературы

- 1 Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: моногр. / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. — М.: Инфра-М., 2011. — 227 с.
- 2 Управление персоналом / под ред. И.Б. Дураковой. — М.: Инфра-М., 2011. — 570 с.
- 3 Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пос. / Т.Ю. Базаров. — М.: КноРус, 2013. — 300 с.
- 4 Шумилкин В.Н. Конфликты «руководитель — подчиненный» при управлении персоналом организации: моногр. / В.Н. Шумилкин. — Воронеж: Науч. кн., 2008. — 128 с.
- 5 Консультирование в управлении человеческими ресурсами (+CD): учеб. пос. по дисциплине региональной составляющей специальности «Управление персоналом» / под ред. Н.И. Шаталовой. — М.: ИНФРА-М., 2012. — 219 с.
- 6 Поваляев А.Д. Актуальные вопросы управления персоналом в организациях / А.Д. Поваляев. — Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2018. — 141 с.
- 7 Одегов Ю.Г. Организация службы управления персоналом: современный подход: учеб.-практ. пос. / Ю.Г. Одегов, Л.Р. Котова. — М.: Альфа-Пресс, 2009. — 167 с.
- 8 Kleinmann M. Assessment-Center: Stand der Forschung Konsequenzen für die Praxis. — Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 2012.
- 9 Martin A. Die theoretische Erklärung der Personalpolitik. — München / Mering: Hampp, 2013.

М.Б. Юнусов, А.М. Есиркепова

Басқарушылық персоналды бағалау әдістемесі

Мақалада басқарушы персоналды басқару әдістемесін қалыптастыру мәселесі басшылардың күш-жігерінің ұйым іс-әрекетінің нәтижелеріне әсері тұрғысынан зерттелді, сонымен қатар басқарушы персоналды бағалау әдістеріне салыстырмалы сипаттама жүргізілді. Персоналды бағалау объективтілігінің дәрежесі басшылардың іс-әрекетіне тікелей тәуелді екендігі көрсетілді. Сондықтан бұл жерде жетекшілердің ұйымның соңғы нәтижелеріне ықпал ету мүмкіндіктерімен қатар, ұжымның басқарушы құрам жұмысының бағалық критерийлеріне әсер ету мүмкіндіктеріне ерекше назар аударылды. Кәсіпорын жұмысын талдау нәтижелеріне сүйене отырып, басқару персоналын бағалаудың инновациялық әдістемесін әзірлеу мүмкіндіктеріне ерекше назар аударылды. Басқарушылық персоналдың тиімділігін бағалаудың мақалада ұсынылған әдістемесі саланың ерекшеліктерімен қатар, басқару құрамына қойылатын заманауи талаптарды ескере отырып, сан алуан әдістерді үйлестіруге негізделген. Басқару персоналының жұмысын бағалау әдістемесін әзірлеудің негізгі мақсаты критерийлерді айқындау болып табылады, оларды қолдану іс жүзінде басқару жұмысының сапасын арттырады. Басқарудың тиімді жүйесін құру — одан әрі дамудың негізі, сондай-ақ мақсаттарға қолжеткізу. Орташа және жоғары деңгейде менеджерлерді бағалау белгілі бағалау процедураларына, технологиялар мен әдістерге негізделуі керек. Басқарушы персоналдың тиімділігін бағалаудың ұсынылған әдістемесі саланың ерекшелігін ескере отырып, әртүрлі әдістердің үйлесіміне негізделеді, сондай-ақ басқарушы персоналға қойылатын заманауи талаптарға да.

Кілт сөздер: әдістер, әдістеме, басқару, персонал, көшбасшы, әсер ету әдістері, бағалау тетіктері, әлеует, қалыптастыру, басқару, бағалау.

M.B. Yunusov, A.M. Yessirkepova

Assessment methodology of management personnel

The article examines the issue of forming a methodology for evaluating management personnel from the standpoint of the impact of managers' efforts on the results of an organization's activities, and also a comparative description of assessment methods of management personnel is conducted. It is shown that the degree of objectivity of personnel evaluation directly depends on the actions of the head. Therefore, special emphasis is placed on the ability of the manager to influence the outcomes of the organization, as well as on the team's ability to influence the evaluation criteria of the management team. Particular attention was paid to the possibility of developing an innovative methodology for evaluating management personnel based on the results of the analysis of the work of the enterprise. The proposed methodology for assessing the effectiveness of management personnel is based on a combination of various methods, taking into account the specifics of the industry, as well as modern requirements for management personnel. The main goal of developing the methodology for evaluating the performance of management personnel is to identify criteria, the application of which in practice will improve the quality of management's work. Creating an effective system of management capacity is the basis for further development, as well as the achievement of goals. Evaluation of managers at both the middle and top level should be based on assessment procedures, certain technologies

and methods. The proposed methodology for assessing the effectiveness of management personnel is based on a combination of various methods, taking into account the specifics of the industry, as well as modern requirements for management personnel.

Keywords: methods, methodology, management, personnel, leader, impact methods, assessment mechanisms, potential, formation, management, assessment.

References

- 1 Kibanov, A.Ia., & Dmitrieva Yu.A. (2011). *Upravlenie personalom: konkurentosposobnost vypusnikov vuzov na rynke truda [Human resource management: competitiveness of graduates in the labor market]*. Moscow: Infra-M. [in Russian].
- 2 Durakova, I.B. (Ed.). (2011). *Upravlenie personalom [Personnel Management]*. Moscow: Infra-M. [in Russian].
- 3 Bazarov, T.Iu. (2013). *Tekhnolohiia tsentrov otsenki personala: protsessy i rezultaty [Technology Assessment Centers: Processes and Results]*. Moscow: KnoRus [in Russian].
- 4 Shumilkin, V.N. (2008). *Konflikty «rukovoditel — podchinennyi» pri upravlenii personalom orhanizatsii [Manager-Slave Conflicts in Managing the Organization's Staff]*. Voronezh: Nauchnaia Knihia [in Russian].
- 5 Shatalova, N.I. (Ed.). (2012). *Konsultirovanie v upravlenii chelovecheskimi resursami [Counseling in human resource management]*. Moscow: INFRA-M. [in Russian].
- 6 Povaliaev, A.D. (2018). *Aktualnye voprosy upravleniia personalom v orhanizatsiakh [Current issues of personnel management in organizations]*. Voronezh: Izdatelstvo VHTU [in Russian].
- 7 Odegov, Iu.G., & Kotova, L.R. (2009). *Orhanizatsiia sluzhby upravleniia personalom: sovremennyi podkhod [Organization of personnel management services: a modern approach]*. Moscow: Alfa-Press [in Russian].
- 8 Kleinmann, M. (2012). *Assessment-Center: Stand der Forschung Konsequenzen für die Praxis*. Gottingen: Verlag für Angewandte Psychologie [in German].
- 9 Martin, A. (2013). *Die theoretische Erklärung der Personalpolitik*. München / Mering: Hampp [in German].