**МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Інститут менеджменту та бізнесу

Чорномаз Ольга Сергіївна

КУРСОВА РОБОТА

За темою “Критерії ефективності труда менеджера”

Група БТ-1-98

Спеціальність Управління трудовими ресурсами

Науковий керівник

доктор філософських наук,

профессор Гаєвський Б.А.

Київ – 2000

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 3 |
|  |  |
| Частина 1: Ефективність управлінської діяльності:  сутність та критерії. | 5 |
| 1.1. Вимоги до сучасного управлінця. | 5 |
| 1.2. Розподіл праці менеджерів. | 9 |
| 1.3. Категорії ефективності та продуктивності праці. | 10 |
|  |  |
| Частина 2. Методи оцінки управлінського персоналу. | 13 |
| 2.1. Сутність оцінки управлінського персоналу. | 13 |
| 2.2. Система оцінювання результативності праці. | 14 |
| 2.3. Сутність методів оцінки управлінського персоналу. | 20 |
|  |  |
| ВИСНОВКИ | 26 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ | 27 |

**ВСТУП**

Один з найважливіших напрямків програми реформ у нашій країні – перебудова систем управління підприємством. Особливе значення ця проблема набуває на рівні тих підприємств, місце яких у ринковій економіці повністю змінюється. Коли підприємство стає економічно самостійним об’єктом товрано-грошових відносин, що повністю відповідає за результати своєї господарської діяльності, воно повинно сформувати систему на управління (менеджменту), яка б забезпечила йому високу ефективність роботи, конкуретноздатність та стійкість положення на ринку. В нових умовах з’являються нові функції, яки раніше були не потрібні. В ринковій економіці підприємство самостійно приймає рішення, розробляє стратегію свого розвитку, знаходить потрібні для їх реалізації засоби, наймає працівників, придбає обладнання та матеріали, вирішує багато структурних питань, в тому числі таких, як створення, злиття, ліквідація, розподіл, реорганізація виробничої та перебудова організаційної структури управління. Підприємства набувають рис самостійності, які характерні для умов ринкової екноміки. Це вимагає значного розширення сфери управління, збільшення обсягу та ускладнення характеру робіт, що виконуються менеджерами. Також зростає відповідальність за якість та своєчасність прийняття тих чи інших рішень. Науково-технічний прогрес перетворюється на потужний засіб управлінських нововведень, направлених на створення умов для ефективної роботи. У зв’язку з цим, менеджмент на підприємстві, що працює у ринковому середовищі, ставить високі вимоги щодо професіоналізму управлінського персоналу, від якого залежить ефективність процесу управління, а отже й ефективність діяльності всього підприємства. А отже, тема даної курсової роботи – “Критерії ефективності труда менеджмера” є актуальною. Оцінка управлінського персонала - це невідємна та одна з найважливіших частин в структурі управління роботою управлінського персоналу. Вона представляє собою певну систему, яка має досить складну структуру та дозволяє виконувати регулятивну функцію по відношенню до діяльності управлінських працівників та керівників, що оцінюються. А отже, предметом роботи є методи оцінки управлінського персоналу, метою роботи – розкрити сутність ефективності управлінської діяльності та необхідність оцінки персоналу.

Частина 1. Ефективність управлінської діяльності: сутність та критерії.

1.1. Вимоги до сучасного управлінця.

Управління підприємством – процес, в основі якого лежить вплив на колектив підприємство та всі сторони його діяльності з метою отримання максимальних результатів. Такий вплив на кожному підприємстві та організації виконують управлінські кадри. А отже, ефективний процес управління на підприємстві обумовлює результативність діяльності всього підприємства. Але процес управління виконують люди, а отже ефективність процесу управліня залежить від ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства, яка в свою чергу складається з ефективності діяльності окремих груп працівників та груп працівників різного рівня освіти, кваліфікації, тощо.

Менеджмент організації, що працює в умовах ринку, висуває високі вимоги до управлінського пресоналу. Сучасний управлінець – це людина, яка володіє як загальними основами науки управління, так і специфічними знаннями та вміннями в області стратегії управління, інновацій, маркетингу, управління персоналом та виробництвом.

Для того, щоб виконувати свої складні функції, менеджери повинні мати специфічні знання та обладати здатністю використовувати їх у повсякденній роботі по управлінню підприємством.

Вимоги до їх професійної компетенції можна умовно розділити на дві групи. Першу складають знання та вміння (мистецтво) виконувати професійну роботу в такій спеціальності як менеджмент. Вони складаються з:

* вміння обгрунтовувати та приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність та невизначеність;
* високу інформованість - “інформація – це знання” - з питань розвитку галузі, в якій працює підприємство: стан досліджень, техніки, технології, конкуренція, динаміка попиту та продукцію, тощо;
* знайомство з досвідом менеджменту на інших підприємствах та в інших галузях;
* здатність управляти ресурсами, планувати та прогнозувати роботу підприємства, володіти засобами підвищення ефективності управління;
* вміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації та зв’язку;
* вміння відбирати методи та засоби досягнення найкращих результатів виробничої господарської діяльності при найменших фінансових, енергетичних та трудових затратах;
* наявність спеціальних знань в галузі організації та управління виробництвом (теоретичних основ, передових сучасних методів та форм, рекомендацій сучасної вітчизняної та закордонної науки управління), а також вміння використовувати їх у своїй практичній діяльності;
* вміння раціонально підбирати та розташовувати кадри;
* вміння мобілізувати колектив на вирішення поставлених завдань;
* здатність та вміння підтримувати дисціпліну та відстоювати інтереси справи;
* вміння доцільно планувати роботу апарату управління;
* розподіляти права, повноваження та відповідальність серед підлеглих;
* координувати діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи управління організацією;
* вміння планувати та організовувати особисту діяльність, поєдувати у ній основні принципи управління, використовувати в залежності від ситуації найбільш доцільні та ефективні методи та стиль роботи;
* вміння проявляти високу вимогливість до себе та підлеглих;
* конкретність та чіткість у вирішенні оперативних питань та повсякденних справ;
* враховувати та контролювати результати своєї дільності та роботи колективу;
* стимулювати працівників брати на себе відповідальність у виконання своїх рішень.

Ці та багато інших знань та вмінь набуваються в процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів, методів, засобів роботи з інформацією. Менеджер, який працює професійно, обов’язково використовує ті досягнення науки в галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності, які підвищують ефективність господарювання.

Друга група вимог до професійної компетенції менеджерів пов’язана зі здатністю працювати з людьми та управляти собою. В процесі виконання своїх функцій менеджери вступають у взаємодію з широким колом осіб – колегами, підлеглими, керівниками , вищіми адміністраторами, акціонерами, постачальниками, тощо. Щоб працювати з людьми, що настільки відрізняються одне від одного, менеджер повинні мати багато специфічних особистих якостей, які підсилюють довіру та повагу з боку тих, з ким вони вступають в контакт. Це, насамперед:

* високе почуття обов’язку та відданості справі;
* чесність у відносинах з людьми та довіра до партнерів;
* поважливе відношення та піклування про людей, не зважаючи на їх положення в ієрархії підприємства;
* здатність швидко востанавлювати свої фізичні та душеві сили та критично оцінювати свою діяльність.

В роботі ряда організацій методичні матеріали містять у собі перелік таких якостей управлінських працівників, як: чесність, справедливість, вміння працівника налагодити доброзичливі стосунки з підлеглими, витриманість й тактовність при будь-яких обставинах, цілеспрямованість, рішучість у прийнятті управлінських рішень, а також наполеглевість, енергійність в їх реалізації, вміння відстоювати свої погляди, самокритичність при оцінюванні своїх дій та вчинків, вміння вислуховувати поради, правильне сприйняття критики та вміння робити висновки, вміння дотримуватись свого слова та не обіцяти того, чого не зможеш виконати, вміння використовувати свої права та повноваження, в особливості у випадках застосування адміністративного та організаційного впливу, а також вміння особистим прикладом та поведінкою у повсякденному житті позитивно впливати та підлеглих.

Знання та розуміння законодавства є одним з першочергових питань у багатьох сферах управління. Це відноситься також й до оцінки ефективності діяльності персоналу, що повинна проводитись виключно у відвовідності до чинного законодавства України.

Всі ці та багато інших якості та вимоги до управлінців обумовлюють стиль роботи управлінця, організацію виробничого процесу, а одже є важиливими факторами ефективності та продуктивності діяльності всього підприємства.

1.2. Розподіл праці менеджерів.

Іншим важливим фактором підвищення ефективності та результативності менеджмента є розподіл праці менеджерів, тобто спеціалізація управлінських працівників на виконання певних видів діяльності (функцій), розмежування їх повноважень, прав та сфер відповідальності. Відповідно до цього в організаціях виділяють наступні види розподілу праці менеджерів: функціональний, структурний, технологічний, професіонально-кваліфікаційний.

Функціональний розподіл праці базується на формуванні груп управлінців, що виконують однакові функції менеджменту: планування, організація, контроль, тощо. Відповідно до цього одні працівникі апарату управління спеціалізуються на роботах по плануванню, інши направляють свої зусилля та організацію робот по виконанню планів, треті є спеціалістми по контролю, вимірюванню результатів та оцінці праці, тощо.

Структурний роздподіл менеджерів будується виходячи з таких характеристик об’єкта управління, як організаційна структура, масштаби, сфери діяльності, галузева чи теріторіальна специфіка. Через наявність великої кількості факторів, що впливають на структурий розподіл праці, він буде специфіним для кожної окремої організації. Однак, можна виділити деякі спільні риси спеціалізації, які насамперед, відносяться до вертикального та горизонтального розподілу праці менеджерів:

Вертикальний розподіл побудований на трьох рівнях управління: нижчим, середнім та вищим рівнях.

До нижчого рівню відносяться менеджери, які мають підлеглих працівників здебільшого виконавчої праці. Вони як правило, управляють такими первинними підрозділами, як бригади, зміни, ділянки.

Середній рівень має саме велике число працівників. Це менеджери, які відповідають за рух виробничого процесу у підрозділах, до нього входять менеджери штабних та функціональних служб апарату управління підприємством, його філіалів, відділень, а також керівництво допоміжних та обслуговуючих виробництв, цільових програм та проектів.

Вищий рівень – адміністрація підприємства, яка виконує загальне стратегічне керування організацією в цілому, її функціональними та виробничо-господарськими комплексами.

Горизонтальний розподіл праці виконується по функціям. Функціональна структура на кожному рівні неоднакова. При русі від нижчого до вищого збільшується число та складність завдань по створенню планів та організації всієї роботи підприємства, підвищується значення контрольной функції.

Більш глибокий горизонтальний розподіл праці менеджера передбачає їх спеціалізацію по ключевим сферам діяльності, що створюють підсистеми підприємства.

Технологічий та професіонально-кваліфікаційний розподіл праці менеджерів враховує види та складність робот, що виконуються. За цими критеріями виділяють три типи працівників – керівники, спеціалісти та службовці. Якщо розглядати їхню працю з точки зору технологій процесу управління, то завдання керівників насамперед полягають у прийнятті рішень та організацій їх практичної реалізації, спеціалісти виконують проектування та розробку варіантів рішень, а службовці займаються в основному інформаційним забезпеченням всього процесу.

1.3. Категорії ефективності та продуктивності праці.

В екномічній літературі при визначенні рівню результативності управлінської діяльності на підприємстві використовується показник ефективності та продуктивності праці. Ці категорії можуть бути використані для характеристики успішності праці управлінського персоналу. а принцип визначення успішності полягає у співвідношенні результатів з витратами праці. Показник продуктивності праці використовується для оцінки успішності тих груп управлінського персоналу, результати яких визначені, кількісно вимірені та не потребують додаткової якісної оцінки. Так, наприклад, продуктивність праці конструкторів можна вимірити кількістю розроблених однакових за складністю креслень, технологів – працеємкістю проєктування технологічного процесу, економістів – кількістю опрацьованої та виданої інформаціїї, тощо. Ці показники необхідні для нормування праці, матеріального стимулювання управлінської діяльності, але їх потрібно постійно порівнювати з фактичною ефективністю управлінських рішень та розробок, з тією ефективністю, яку можна визначити лише при виконанні цього рішення в процесі спільної праці.

Існують різні методи оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу. Наприклад, за результатами атестації, за визначенням загрузки та чисельності персоналу. Можна сказати, що існують декілька груп методів оцінки ефективності діяльності. За однією групою пропонується розраховувати ефективність за узагальнюючим показником, у якості якого пропонується використовувати величину реалізованої продукції та масу прибутку, що приходиться на 1 гривню витрат по утриманню апарату управлння; ступінь виконання управлінським персоналом нормованих виробничих завдань; виработку на одного працюючого; чи зусилля, що були витрачені.

Інша група пропонує використовувати систему показників для ефективності управлінської діяльності:

* розмір прибутку, що приходиться на одного управлінця, ефективність використання робочого часу; розмір прибутку, що приходиться на одну гривню заробітньої плати;
* виконання планового завдання; якість виконаних робіт.

Ефективність праці управлінського пресоналу насамперед визачається простими моментами процесу праці, тобто доцільною діяльністю чи самою працею, предметами праці та засобами праці. А отже, ефективність праці можна представити як співвідношення між факторами, що визначають ефективність труда управлінця, та показниками, що характеризують соціально-економічні результати їх праці. До факторів, що визначають ефективність праці відносять основні елементи вирбничого процеса без взаємодії яких неможливе отримання певного результату, а саме: особисті, речові та організаційні. До особистих відносяться робоча сила, від якості якої залежить її функціонування; також враховується творча активність управлінців. Умовами функціонування робочої сили виступають речові та організаційні фактори.

Частина 2. Методи оцінки управлінського персоналу.

2.1. Сутність оцінки управлінського персоналу.

Основними критеріями ефективності в управлінні є результат і витрати. Але вони можуть змінюватись в залежності від об’єкту управління чи ситуації, в якій приймається те чи інше управлінське рішення. В цілому ж, критерій ефективності управлінської діяльності такі, як результат та витрати, поглиблюються іншими критеріями такими, як характер витрат на управління (матеріальних, моральних, психологічних, фізичних), стан середовища (атмосфера у колективі), в якому виконується управлінська діяльність, рівень завдань, які вирішується тим чи іншим управлінським органом, перспективність результатів управлінської діяльності, зайнятість об’єкта управління в управлінському процесі, рівень компетентності управління, динамізм управлінського процесу. Таким чином, ефективність діяльності залежить від ефективного розташування працівників та їх відповідності займаній посаді. А отже, оцінка управлінців допомагає вирішенню ряда управлінських завдань. Наприклад, допомагає керівництву вирішити кому підвищити заробітню платню, кого підвищити на посаді, кого – звільнити.

Оцінка управлінського персонала - це невідємна та одна з найважливіших частин в структурі управління працею управлінського персоналу. Вона представляє собою певну систему, яка має досить складну структуру та дозволяє виконувати регулятивну функцію по відношенню до діяльності управлінських працівників та керівників, що оцінюються.

На даний момент у вітчизняній та закордонній практиці розроблена велика кількість систем оцінки управлінського персоналу, які можна класифікувати за певними ознаками. При формуванні будь-якої системи важливо спочатку визначити зміст оцінки. Аналіз того, що називається змістом оцінки, а саме які сторони управлінської діяльності підлягають виміру, аналізу та інтерпретації, дозволяє виділити декілька основних піходів.

Оцінка управлінського персонала проводиться напередодні атестації, в процесі вибору керівника, при формуванні резерву кадрів на висування, а також при поточних переміщенню в кадровому складі.

Оцінка, особливо об’єктивна, стимулює працівників працювати більш результативно. Наявність відповідної програми та відкритість результатів її виконання розвивають ініціативу та викликають відчуття відповідальності стимулюють прагнення працювати краще. Така оцінка може виконувати роль юридичної основи для переміщень, підвищення по службі, винагород, звільнень, дає матеріал для розробки питань по найму, дозволяє отримати необхідну інформацію для визначення розмірів заробітньої платні та винагороди працівникам.

2.2. Система оцінювання результативності праці.

Система оцінювання результативності праці повинна забезпечевати точні та достовірні дані. Чим суворіша та більш визначена вона є, тим вища вірогідність отримати достовірні та чіткі дані. Спеціалісти рекомендують створювати основу для такої системи у шість етапів:

1. встановити стандарти результативності праці по кожному робочому місцю та критерії її оцінки;
2. виробити політику проведення оцінок результативності праці, тобто вирішити, коли, як часто, кому надлежить виконувати оцінку;
3. зобов’язати деяких осіб проводити оцінку результативності праці;
4. поставити за обов’язок людям, що проводять оцінку, збирання даних по результативності праці;
5. обговорити оцінку з працівником;
6. прийняти рішення та задокументувати його.

Оцінку може проводити менеджер-управлінець, комітет з декількох контролерів (це може виключити предвзятість, яка може існувати при оцінювання одним начальником), колеги оцінюваного, його підлеглі, будь-хто, хто не має прямого відношення до робочої ситуації. Може проводитись самооцінка, а також комбінація з декількох перелікованих методів.

В ході оцінки необхідно дати якісну та кількісну характеристику діяльності управлінських працівників.

До найбільш ефективних, достатньо розповсюдженим та перспективним методам можна віднести метод колективного обговорення кандидата на посаду. Достатньо розповсюдженим є також метод коефіціентів, бальний метод та метод зразку, коли кандидат на посаду порівнюється з реальним робітником, що виступає у ролі так званого еталону.

Існує три групи методів: якісні, кількісні та комбіновані.

До групи якісних відносять, як правило, методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону, а також оцінки на основі обговорення (дискуссії).

До кількісних методів відносять всі методи з чисельною оцінкою якостей працівника. Серед них найбільш розповсюдженими є метод метод коефіцієнтів та бальний метод.

До групи комбінованих методів відносять такі широко розповсюджені та різноманітні методи експертной оцінки частоти прояву певних якостей , спеціаьні тести та деякі інші комбінації якісних та кількісних методів. Всі вони базуються на попередньому описі та оцінці певних ознак, з якими порівнюються фактичні якості працівника.

Кількісні оцінки, наприклад, ділових якостей, виконуються, як правило, за допомогою експертних оцінок. При цьому для характеристики кандидата на посаду з початку встановлююь (з урахуванням специфіки виробництвата умов праці) 6-7 критеріїв. Наприклад:

1. здатність організувати та спланувати працю;
2. професійна компетентність;
3. усвідомлення відповідальності за роботу, що виконуєте;
4. контакність та комунікабельність;
5. здатність до нововведень;
6. працелюбність та працездатність.

По кожному критерію на основі вивчення діяльності кандидатів на посаду дається відповідна оцінка по визначеній, наприклад, п’ятибальній шкалі: відмінно – 5, добре – 4, задовільно – 3, незадовільно – 2, погано – 1.

Оцінки по критеріях, як правило, розташовують по кількісному значенню. Наприклад, при оцінці по критерію “здатність організувати та спланувати працю”:

“1” – неорганізований працівникта керівник;

“2” – не вміє організувати та спланувати свою працю та працю підлеглих;

“3” – вміє організувати трудовий процес, але не завжди може спланувати роботу;

“4” – добре вміє організувати та планувати свій труд та труд підлеглих;

“5” – вміє створити та підтримувати чіткий порядок у праці на основі ефектиного планування.

В деяких організаціях при оцінці управлінського персоналу використовуються кваліфікація, досвід та інтуіція найбільш компетентних в своїй галузі спеціалістів – експертів. До експертів висуваютья такі вимоги, як його компетентність в управлінні виробництвом, моральність, глубоке знання та визнане вміння вирішувати спеціальні задачі у відповідності з певними функціями. Одна з вимог – добре орієнтуватись у суміжних спеціальних областях діяльності. Наприклад, для технолога – в економіці, для економіста – в технології.

Екпертиза включає в себе такі основні етапи: розробка програми (вибір форми судження з переліком варіантів та оцінок), рекомендацій, рішень; розробка принципів та методів отримання судження; вібір техніки опитування та засобів виявлення індивідуальних точок зору; формування експретної групи; проведення опитування; обробка результатів (отримання судження); аналіз результатів. Результат роботи експертів відображується у спеціальному документі, варіаціями якого можуть бути рекомендації, узагльнюючі оцінки, рішення. У склад експертної комісій входять 3-5 чоловік, але не більше семи. При цьому у числі експертів повинні враховуватись сам експертуємий та його керівник.

Основним інструментом при оцінюванні є анкета, що являє собою спеціально розроблених запитань, що включає в себе перелік певних якостей та варіантів відповідей. При цьому перелік якостей, які повинен мати спеціаліст залежать від роду його діяльності. Після обговорення результатів кожна експертна комісія затверджує не лише перелік якостей, а й кількісну оцінку кожної якості в балах. Наприклад, в анкету рекомендовані десять якостей та всі вони оцінені по десятибальній системі оцінок:

1. здатність до створення та введення оригінальних рішень – 10 балів;
2. вміння створити в колективі нормальний психолгічний клімат – 9 балів;
3. здатність оперативно оцінювати ситуацію та приймати відповідні рішення – 8 балів;
4. прагнення професійного росту та постійному підвищенню кваліфікації – 7 балів;
5. дисціплінованість та організованість – 6 балів;
6. ініціативність – 5 балів;
7. вміння досягати злагоди в рішеннях та діях людей – 4 бали;
8. здатність з ентузіазмом та захватом відноситись до справи – 3 бали;
9. комунікабельність – 2 бали;
10. здатність проявляти інтерес до сумісних спеціальностей – 1 бал.

Розташовані ці якості в анкеті від більш значимого до менш. У відповідності до цього виставляється перша оцінка оцінюваному. Вона характеризує ступінь значимості якості. Друга оцінка – ступіню прояви цих самих якостей по чотирьом варіантам відповідей. Експерт повинен встановити, як часто у людини, що опитується проявляється та чи інша якость:

1. якщо завжди – 1,5 бали;
2. якщо у більшості випадків – 1 бал;
3. якщо інколи – 0,5 бала;
4. якщо ніколи – 0 балів.

При першій оцінці ставиться знак “+” в графі проти якості та її оцінки в балах. При другій оцінці ставиться знак “+” в графі, що відображає точку зору експерта.

Обробка результатів оцінки оцінюваного виконується шляхом заповнення спеціального бланку “Бланк результатів опитування експертів на атестуємого”. З цією мето знаки +” з анкет, що були поставлені експертами, переносять зі знаком “V” у цей бланк. В іншому бланку - “Бланк розрахунка середнього бала атестуємого” – розраховуеться по кожній якості середній ба за формулою:

Зср= З10 x n10 + З9 х n9 + ….+ З1 х n1

n

де Зср -середній бал оцінки якості за ступенем його функціональної важливості,

З10 … З1 – оцінка експертом ступеню важливості якості за десятибальною шкалою,

n10 … n1 – кількість експертів, що присвоїли якості оцінку за ступенем важливості (в балах),

n – загальна кількість експертів.

Одночасово в тому ж бланку по кожній якості розраховується середній бал прояви цієї якості у атестуємого по формулі:

Пср= П1,5 x n1,5 + П1 х n+ П0,5 х n0,5

n

де Пср – середня оцінка ступеню прояви якостей у атестованого,

П1,5 … П0 – ступінь прояву якостей у атестваного за оцінкою експертів,

n1,5 … n0 – кількість експертів, що віднесли якість до ступеня її прояви у атестуємого до того чи іншого бала,

n – загальна кількість експертів.

Потім по кожній якості визначається середньо зважений бал по формулі:

К=Зср х Пср

Де К – кількість.

Далі шляхом складання середньозважених балів по всім якостям визначається підсумковий бал оцінки атестованого. Цю підсумкову оцінку порівнюють з еталоном.

Розрахунок еталону виконується таким чином: сума балів по всім якостям (10+9+8+7+6+5+4+3+2+1=57) помножується на 1,5 (коефіціент ступеню прояви якості, якщо вона проявляється завжди), на 1,0 (якщо вона проявляється у більшості випадків), чи на 0,5 (якщо якість має місце інколи).

Та отримуємо результати:

1. 57 х 1,5 = 85,5
2. 57 х 1,0 = 57,0
3. 57 х 0,5 = 28,5

таким чином у першому випадку, якщо оцінка атестованого вища за 85 балів,, формулюється висновок щодо його підвищення або включення у склад резерву на висунення. У другому випадку, коли оцінка атестованого складає від 57 до 85 балів, робиться висновок щодо його відповідності посаді, що він займає. У третьому випадку, коли оцінка атестваного становить менш ніж 28 балів, фіксують висновок про те, що працівник не відповідає посаді.

2.3. Сутність методів оцінки управлінського персоналу.

Оцінка за методом рис.

В основі цього метода - визнання впливу психологічних рис людини на характеристику його діяльності.

До числа методик, що базуються на цьому підході, відносяться балова оцінка ступеню вираженості у менеджера деякого набору ділових та особистих якостей, оцінка тих рис, що найбільш корелюють з ефективністю діяльності керівників в конкретних колективах. Для цього за допомогою комп’ютера (без інтерпретації кількісних оцінок) відбирається такий перелік якостей, що в найбільшому ступеню відокремлює конжного керівника та допомагає створити його діловий портрет.

Різноманістність методик пов’язана з засобами вимірювання особистих якостей, що використовуються та переліком якостей, що пропонуються. Однак, незважаючи на разноманітність модифікацій методик предмет оцінок завжди однаковий – якості особистості управлінця. В результаті ми отримуємо соціально-психологічнй характеристику оцінюємого.

Основний недолік цього метода – його суб’єктивний характер. Фактично, ця оцінка основується не на аналізі реального управлінського труда, а на тому, що думають про керівника оточуючі.

Оцінка на основі аналізу праці.

Визначення психологічний якостей на основі аналізу праці управлінського персоналу відбвається в рамках ситуаційної оцінки, яка, однак, схожа на оцінку рис.

В методиці ситуаційної оцінки передбачена процедура відбору типових управлінських сиуацій в конкретному колективі, в структурі яких описується робота управлінця а потім оцінюється його поведінка.

Результатом буде як і у попередньому методі – соціально-психологічна характеристика, але більш професійно зорієнтована. Вона має інформацію щодо того, ефективно чи ні діяв працівник в пропонованих ситуаціях.

Функціональна оцінка керівника.

Функціонльна оцінка керівника основується на аналізі процесу праці, виявлені наскільки він добре справляється зі своїм посадовими обов’зками. Праця управлінця в такому випадку описується в структурі спеифічних функцій по регулюванню спільної діяльності, що він виконує. Наприклад, в одній з таких методик виділяються такі функції, як планування, організація, комплектування штату, керівництво та лідерство, контроль.

В основі такого методу – уява про особливі завдання організаторської діяльності, що відокремлюють управлінський труд від виконавчого, а також розуміння ролі та місця керівника в трудовому колективі.

Можна сказати, що основними завданнями діяльності керівника як суб’єкта управління:

* усунення розходжень у підході, часі дії, зусиллях спільно працюючих індивидів;
* стровення та підтримка прав, норм трудової поведінки та певної системи цінностей та взаємодії в колективі;
* узгодження спільних та індивідуальних цілей діяльності.

Головна позитивна риса цього метода полягає в тому, що він базується на аналізі того, чим насправді займається управлінець.

Методика визначення стиля керівництва.

Аналіз якості виконання роботи має на увазі також визначення стилю керування. Керівник створює цінності не напряму, а через інших людей, регулюючи їх поведінку та модифікуючи її у необхідному для реалізації спільних цілей напрямку. Аналіз управлінських функцій дозволяє розкрити зміст роботи, що виконує керівник, а визначення його стилю керування розкриває систему відповідальності, що він вносить в процес роботи та що виступає у якості важливого засобу його впливу на людей.

При такому підході предметом оцінки являється характер взаємовідносин управлінця з підлеглими, особливості поведінки керівника в системі відносин “керівництво-підлеглі”

Оцінка за результатами діяльності колективу.

При цьом методі цінка використовуються головним чином виробничі та економічні показники, що відносяться наприклад, до якості, обсягу, строкам отримання виробничих продуктів, послуг. Прибуток являється найбільш виразним та універсальним критерієм праці будь-якого управлінця, особливо в країнах ринкової екноміки. Однак, його використання передбачає аналіз та облік ряду інших показників, оскільки високі результати по прибутку можуть скривати важливі недоліки управління (наприклад, розлад у системі забезпечення ресурсами). Поряд з прибутком ураховуються такі показники, як використання основних та оборотних засобів, ефективність капіталовкладень, економія прямих та непрямих затрат у витратах виробництва та обігу, тощо.

Керівника також оцінюють за результатами введення та використання нової техніки та технології, темпами освоєння нової продукції.

Ці показники свдчать про те, як добре та з якими витратами керівник досягає мети спільної діяльності, отримує певні результати. Однак, при такій оцінці не має можливості визначити, який вклад зробив управлінець безпосередньо.

Метод аналізу структури управлінської діяльності.

Аналіз структури управлінської діяльності дозволяє сказати, що результати праці керівника утримуються в параметрах тих об’єктів , на які спрямована його діяльність. Діяльність керівника призводить до перетворення керованих об’єктів, точніше до їх видозміни, зміни їх характеристик.

Таким чином, до результатів діяльності управлінця можа віднести створену структуру функціональних ролей в колективі, формований порядок ділової взаємодії та спілкування, якість підготовки персоналу, мікроклімат, сприйнятливість системи до нововведень, організаційна цілісність, тощо.

За цим методом визначається міра особистих зусиль управлінця.

Цільовий метод оцінки.

За змістом цей метод схожий на метод оцінки результатів. Процес оцінки в даному випадку полягає у визначенні, наскільки компетентно керівництво встановлює цілі та як добре працюють задля їх досягення.

Достоїнством цього метода є можливість спланувати та контролювати діяльність управлінців, визначаючи її цілі та спостерігаючи за ступенем їх реалізації. Отримана інформація дозволяє зробити висновки наскільки ефективно спрацював керівник та чи були досягнуті цілі.

Слабкою стороною цільової оцінки є та обставина, що керівник може досягнути чи не досягнути своїх цілей не по своїй волі. Тобто результативність може залежати не від компетентності керівника, а від деяких непередбачених факторів.

Висновки.

Метою роботи є розкрити сутність ефективності управлінської діяльності та розглянути методи оцінки персоналу.

Для оцінки ефективності системи упраління може бути в повній мірі використано ресурсний показник ефективності – модифікований показник ресурсовіддачі, який враховує поряд з іншими факторами ринкові фінансово-кредитні відношення та інфляційні процеси. Також слід використовувати такі показники як рівень виробничих зв’язків, діапазон управління, ступінь стабільності кадрів, тощо.

Ділова оцінка якостей персоналу організації – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій, рис) вимогам посади чи робочого місця.

Оцінка ефективності базується на обліку праці працюючих (управлінців) та особливостей прояви його результатів.

Службовці - це працівники, праця яких представляє собою той чи інший різновид розумової праці. Зміст праці службовців істотно відрізняється від праці робітників, адже праця робітників переважно фізична. Інша відмінність праці управлінців полягає в тому, що результати його праці важко вимірити кількісно. А результати праці управлінського персоналу часто становляться очевидними не одразу, а лише через деякий час, не рідко достатньо великий.

Вибір методів оцінки персоналу для кожної конктретної організації є унікальним завданням, яку може вирішити лише керівництво компанії.

Організації періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи та визначення потреби професійного розвитку. Як показуюють дослідження, регулярна та систематична оцінка персоналу позитвно впливає на мотивації співробітників, їх професійному розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. В.Р. Веснин. Практический менеджмент персонала; пособие по кадровой работе; Москва 1998.
2. Жан Марк ле Галль. Управление людскими ресурсами; Москва 1995.
3. В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. Управление персоналом. Москва: ПРИОР, 1998.
4. В.С. Липатов. Методы исследования трудовых процессов. Москва: МКУ, 1993
5. К. Макконнелл, С. Брю. Экономикс. Москва: Республика, 1993.
6. М. Мескон, М. Альберт Основі менеджмента»;Москва 1995.
7. Ф.І. Хміль. Менеджмент. Київ: Вища Школа, 1995
8. Г.В. Щекин. Теория и практика и практика управления персоналом; учебно-методическое пособие; Киев 1998.