**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

По дисциплине «Исследование систем управления»

Исследование системы управления оценкой

персонала на основе компетенций для последующего

его обучения и развития

2009

Содержание

[Введение 3](#_Toc230363002)

[1. Теоретические основы системы управления развития и обучения персонала. 5](#_Toc230363003)

[2. Методика оценки обучения и развития персонала на основе компетенций. 11](#_Toc230363004)

[2.1 Методика оценки топ-менеджеров. 12](#_Toc230363005)

[2.2 Методика оценки менеджеров среднего звена. 18](#_Toc230363006)

[2.2.1 Оценка по компетенциям 19](#_Toc230363007)

[2.2.2 Метод 360 градусов 20](#_Toc230363008)

[2.2.3 Ассессмент-центр 23](#_Toc230363009)

[2.2.4 Профессиональное тестирование. 25](#_Toc230363010)

[Заключение 27](#_Toc230363012)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 31](#_Toc230363013)

## Введение

Для проведения научного исследования в менеджменте значимым является владение методологией, исследовательскими приемами и методами. При проведении исследований на предприятиях перед исследователями ставятся цели, требующие не только анализа и выявления проблем, но и обоснования рекомендаций, предложенных для их разрешения. Оценка состояния, диагностика, профилактика негативных тенденций, поиск «узких мест» в системе управления, определение новых направлений деятельности требуют от менеджера системного видения, владения научно-категориальным аппаратом исследования.

Темой данного курсового проекта является: «Исследование системы управления оценкой персонала на основе компетенций для последующего его обучения и развития».

Длительное время персонал организации рассматривался в России лишь как источник затрат, а не как источник прибыли и процветания организации. Однако практика показала, что управление производственным персоналом имеет большое значение для повышения производительности труда и обеспечения качества готовой продукции, оказывает прямое влияние на затраты и прибыль. Современный менеджмент рассматривает персонал как ресурс организации, причем особое внимание уделяется методам, позволяющим повысить стоимость этого ресурса и эффективность его использования.

Целью данного курсового проекта является изучение теоретических и методических положений по управлению системой оценки персонала на основе компетенций для последующего его обучения и развития.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. дать определения основным понятиям;

2. рассмотреть методику оценки топ - менеджеров и развития персонала на основе компетенций;

3. рассмотреть сходства и различия методов оценки топ - менеджеров;

4. рассмотреть различные методы оценки менеджеров среднего звена;

5. выявить основные преимущества и недостатки рассматриваемых методов;

6. рассмотреть основные критерии и показатели методов оценки.

Объектом исследования является персонал организации, предмет исследования – система управления оценкой персонала организации.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды ученых: Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Маклелланд, К. Альдерфер, В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер, Р. Райкерт и др. Отечественными авторами являются Л.И. Абалкин, В.Н. Бобков, В.Н. Волгин, Б.М. Генкин, В.Н. Годеоненко, Н.Е. Дряхлова, В.А. Зинин, В.А. Ильин, В.С. Кабаков, А.И. Кибанов, Ю.В. Кузнецов, О.Т. Лебедев, Д.С. Львов, Е.В. Маслова, Ю.Г. Одегов, Б.В. Ракитский, Н.М. Римашевская, С.В. Соколова, В.А. Шахова, С.В. Шекшня и другие, посвященные совершенствованиями способностей человека к труду, вопросам совершенствования качества рабочей силы, исследованию современных методов обучения и развития персонала.

## 1. Теоретические основы системы управления оценкой персонала.

Исследование систем управления организациями направлено на совершенствование эффективности принимаемых управленческих решений. Система управления играет определяющую роль в деятельности организации, от неё зависят конечные показатели (прибыль, выручка и другие). Система управления во многом определяет конкурентоспособность фирмы в условиях рыночной экономики. Поэтому исследование систем управления представляет важную и актуальную задачу для любой организационной системы. [4] Разные авторы дают разные определения понятию системы управления (таблица 1.1)

Таблица 1.1

Определение понятий систем управления

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| Егоршин А. П., Зайцев А.К.  Исследование систем управления: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ,  2000. – 75 с. | Система управления организацией представляет собой множество взаимосвязанных  элементов (звеньев), составляющих единое целое, реализующих процесс управления для  достижения поставленных целей. |
| Гришанов Г.М., Павлов О.В. Исследование систем управления: Учебное  пособие/ Самар. гос. аэрокосм. ун-т. Самара, 2005. - 128 с. | Система (механизм) управления – совокупность процедур принятия управленческих  решений. |
| Короткова Э.М., Исследование систем управления: Учеб.пособие/ М.Инфра-М, 2003 – 176 с. | 1.Совокупность отношений управления в социально-экономической системе (организации). 2. Система действий менеджера по реализации воздействия.  3. Совокупность звеньев и связей между ними, участвующих в том или ином виде в процессе воздействия. |
| Рекомендации по стандартизации - Р 50.1.028-2001 | Система управления — совокупность взаимосвязанных элементов, способ реализации технологии управления, предполагающий воздействие на объект с целью изменения его состояния и процессных характеристик. Система управления включает следующие основные элементы:   * датчики информации о состоянии объекта управления, * подсистема сбора и передачи этой информации, * подсистема обработки и отображения этой информации, * подсистема выработки управляющих воздействий, * подсистема передачи управляющих воздействий. * исполнительные устройства. |

Управление персоналом или человеческими ресурсами (или капиталом) организации - это формирование и развитие высококвалифицированного кадрового потенциала, человеческого потенциала, способного эффективно реализовать планы развития организации.

Основные составляющие системы управления персоналом:

- планирование;

- кадровый учет;

- подбор;

- адаптация;

- оценка;

- планирование карьеры;

- развитие и обучение (включая работу с кадровым резервом и с молодыми специалистами);

- мотивация;

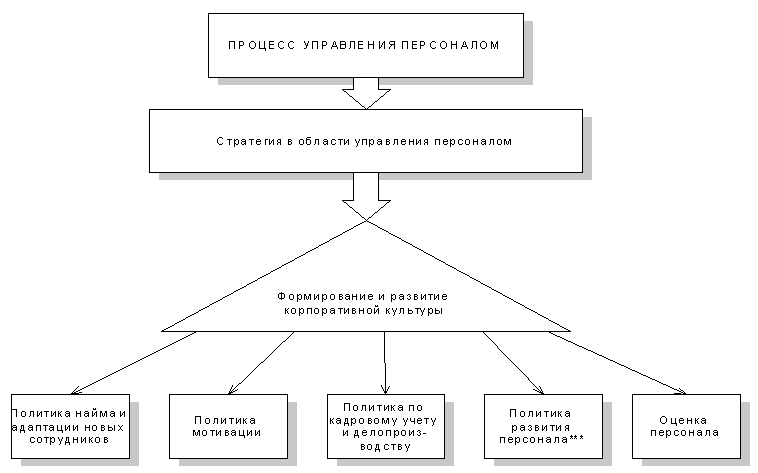
- командообразование;

- развитие корпоративной культуры;

- мониторинг удовлетворенности персонала.

На рисунке 1.1 изображена упрощенная схемы процесса управления персоналом.

Рисунок 1.1



\*\*\* Развитие персонала включает:

- обучение персонала;

- работа с кадровым резервом;

- работа с молодыми специалистами.

Обучение персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии существования находится предприятие. Будь то этап становления, активного роста, захвата новых рынков или реструктуризации, потребность в квалифицированном персонале в условиях жесточайшей конкуренции — одна из самых актуальных. Грамотно спланированная и четко организованная работа по обучению персонала — залог достижения компанией стратегических целей, ее конкурентоспособности, а также готовности к проведению организационных изменений. [1] Обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. [6]

Развитие - наряду со специфическими изучаемыми навыками - приемов эффективного обучения [13]. Развитие работников - помогает определить потребность работников в обучении и дальнейшем развитии:

- прогнозирование продвижения по службе работников;

- создание рабочих групп для работы над отдельными проектами;

- формирование резерва на выдвижение;

- отбор для выполнения ответственных заданий;

- выявление необходимости повышения квалификации и ее направленность.

Большинство современных предприятий переходит на разработку собственных методов оценки потенциала работников, которые с учетом рыночных условий деятельности современных предприятий и организаций все в большей степени становятся методами управления персоналом на основе оценки компетенций.

Такой переход требует существенных изменений во всей системе управления персоналом, поскольку оценка компетенций непосредственно связана с оплатой и мотивацией труда, наймом и обучением персонала, корпоративной культурой организаций. Компетенция становится социально-экономической категорией, на основе которой выстраиваются процессы общеобразовательной и специальной подготовки в системе образовательных услуг, спрос и предложение рабочей силы на рынке труда, отношения между работодателями и наемными работниками по вопросам оценки и оплаты труда, социально-профессиональные отношения как внутри предприятий и организаций, так и на уровне государственного регулирования отношений между работодателями и наемными работниками.

В связи с этим особую актуальность приобретают исследования компетентностного подхода в управлении персоналом, начиная с закономерностей его появления и развития и заканчивая построенными на его основе технологиями управления персоналом современных предприятий и организаций. Именно в таком подходе к управлению нуждаются российские организации в процессе интеграции в мировое экономическое сообщество. [17]

Термин «компетенции» был известен у нас и в советские времена, однако в настоящее время он активно используется теми, кто признает специфику западной системы управления. В общем менеджменте употребляется термин «компетенции компании», обращающий внимание на качества всей компании, обладание которыми делает компанию конкурентоспособной. В управлении персоналом (HR-менеджменте), под компетенциями имеются в виду качества человека, без которых невозможна его эффективная работа в конкретной должности или в конкретной компании. Различие часто употребляемых в практике терминов, относящихся к смысловой группе «Компетенции» указаны на рисунке 1.2 [9]

Рисунок 1.2

.



В зависимости от оцениваемых параметров и поставленных целей необходимо выбрать наиболее объективный метод оценки. Методы оценки бывают разные, и их выбор зависит не только от параметров исследования, но и от численности оцениваемого персонала и квалификации специалиста, ответственного за реализацию данного мероприятия.

## Система оценки персонала — это скорее набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных с тремя функциями управления персоналом:

## Подбор и расстановка персонала

## Мотивация, компенсации и льготы

## Обучение и развитие

Оценка всегда подразумевает наличие критериев оценки (шкалы, компетенции, KPI) и идеального «портрета» сотрудника, описанного в терминах критериев. С точки зрения построения системы можно выделить четыре объекта оценки (то, что оцениваем) и четыре группы методик оценки, от которых зависит организация процесса оценки:

Объекты оценки:

* Психологические характеристики личности
* Знания, умения и навыки сотрудника
* Поведение (ценности, отношения, мнения)
* Эффективность труда

Основные кадровые ситуации, при которых необходима оценка персонала:

* оценка не работающего в организации кандидата, претендующего на вакантную руководящую должность,
* текущая периодическая оценка руководящих работников,
* оценка сотрудника организации, претендующего на вакантную руководящую должность.

## 2. Методика оценки обучения и развития менеджеров среднего звена на основе компетенций.

Сегодня лидерами в своих отраслях становятся организации, в которых особое внимание уделяется обучению и развитию персонала.

Менеджеры среднего звена действуют и принимают решения на оперативно-тактическом уровне, в то время как топ менеджеры в первую очередь влияют на стратегию. И естественно, что заменить человека на стратегическом уровне существенно трудней. Именно это и служит основой ключевого различия в целях оценки развития и обучения. Говоря о более полном использовании ресурсов топ менеджеров, в первую очередь говорят о применении оценки для формирования команд менеджеров под конкретные проекты. [16]

Таблица 2.1

Отличия оценки менеджеров среднего звена от топ-менеджеров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОТЛИЧИЯ | МЕНЕДЖЕРЫ СРЕДНЕГО ЗВЕНА | ТОП МЕНЕДЖЕРЫ |
| Цели оценки | Формирование кадрового резерва.  Оценка на соответствие уровню по модели компетенций. Выделение зон развития.  Составление индивидуальных планов развития. Формирование плана обучения. Определение методов обучения. | Создание индивидуальной программы развития для топ – менеджера.  Помощь главе компании в более эффективном использовании ресурсов своих топ – менеджеров. |
| Основные методики проведения оценки | Ассессмент – центр  Оценка 360.  Профессиональное тестирование.  Оценка по компетенциям. | Индивидуальное глубинное интервью (индивидуальный ассессмент).  Ассессмент - центр |

## 

## 2.1 Методика оценки менеджера среднего звена на примере менеджера по подбору персонала в кадровом агентстве.

1 этап – Изучение и анализ функционала должности

2 этап – Определение значимых компетенций

3 этап – Определение оптимального способа шкалирования компетенций (необходимого уровня их развития)

4 этап – Разработка идеального профиля должности

5 этап – Уровневое описание компетенций

6 этап – Разработка, подбор, адаптация методик оценки компетенций

7 этап – Проведение оценки, составление реального профиля

8 этап – Составление плана развития

**1этап - Изучение и анализ функционала должности**

Должность: Менеджер по подбору персонала в кадровом агентстве

**Обязанности:**

-Подбор персонала среднего и высшего звена;

- Использование различных источников поиска соискателей:

- Подбор персонала с внешнего рынка труда;

- Владение различными вариантами поиска: пассивный, полуактивный, прямой;

- Работа с интернетом (размещение вакансий, поиск резюме, работа с платными сайтами), проведение мониторинга эффективности сайтов;

- Проведение первичных телефонных собеседований;

- Проведение собеседований с соискателями, определение степени профессиональной пригодности человека (применение проф тестов, ролевых игр, кейс-метода, запрашивание рекомендаций);

- Тестирование кандидатов (применение серии личностных тестов);

- Успешный подбор персонала по регионам России;

- Работа с работодателями (снятие заявки, ведение переговоров по кандидатам, присутствие на собеседованиях в компаниях);

- Изучение рынка труда с целью определения возможных источников кадров;

- Введение в должность новых сотрудников;

- Активное участие во внутренних процессах компании;

- Отчетность, ведение базы данных.

**2 этап – Определение значимых компетенций**

Разработка и внедрение модели компетенций давно является неотъемлемой частью управления эффективностью многих мультинациональных компаний и в то же время актуальной и модной темой для российского бизнеса. Проведенное нами исследование позволило составить усредненный портрет успешного менеджера в условиях российского рынка и сравнить его с успешным менеджером на Западе.

Данное исследование продолжалось 9 месяцев и в нем приняли участие 40 ведущих российских и западных компаний. В рамках исследования было проведено 141 интервью с топ-менеджерами и успешными менеджерами среднего звена в России.

По результатам исследования была разработана стандартная модель компетенций для менеджеров среднего звена «20 граней», которая состоит из 20 компетенций, важных для успешной работы менеджеров в России. Все компетенции разбиты на 5 групп: управленческие навыки, навыки принятия решений, мотивация, индивидуальные черты и межличностные навыки.

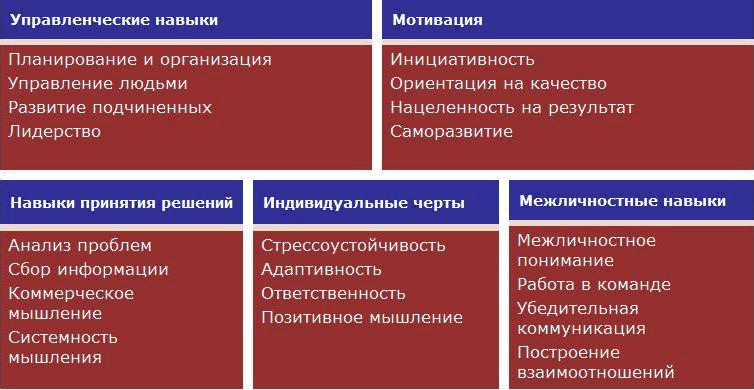


Рисунок 2.1.1

**3 этап – Определение оптимального способа шкалирования компетенций (необходимого уровня их развития)**

**4 этап – Разработка идеального профиля должности**

В HR-практике часто употребляется термин «профиль компетенций». Он означает не просто перечень необходимых компетенций, но и необходимый уровень развития каждой из них. Для разных должностей уровни развития одних и тех же корпоративно значимых компетенций могут быть разными. Соответственно и профили разных должностей будут различаться. Идеальный профиль должности обычно изображается в виде диаграммы. Реальные данные о степени развития каждой из этих компетенций у конкретного человека изображается на той же диаграмме, что позволяет увидеть «разрывы» между требующимся, и имеющимся в наличии.

(Это модное слово: «компетенции». Что нужно, чтобы оно не было пустым звуком? Ксенофонтова Елена, ГК "Топ-Менеджмент Консалт", Ведущий консультант)

Диаграмма 2.1.1



**5 этап – Уровневое описание компетенций**

1. Навыки принятия решений

Межличностные навыки

2. Мотивация

3. Индивидуальные черты

4. Управленческие навыки

**6 этап – Разработка, подбор, адаптация методик оценки компетенций**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компетенции | Метод |  |
| **Управленческие навыки** | Профессиональное  тестирование |  |
| **Навыки принятия решений** | Ассессмент-центр |  |
| **Мотивация** | Метод ММП |  |
| **Индивидуальные черты** | Индивидуальное глубинное интервью  (индивидуальный ассессмент) |  |
| **Межличностные навыки** | Метод 360 градусов |  |

Таблица 2.1.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Индивидуальное глубинное интервью (индивидуальный ассессмент) | Групповой ассессмент: Ассессмент-центр |
| Определение | комплексная оценка профессиональных и личностных навыков топ - менеджера с помощью длительного глубинного интервью по ключевым событиям в жизни. | комплексная оценка, обеспечивающая максимальную объективность, за счет наблюдения реальных проявлений определенных поведенческих индикаторов компетенций в смоделированных рабочих ситуациях |
| В каких случаях используется | в случаях, когда к каждому топ – менеджеру требуется индивидуальный подход и командная работа невозможна | в случаях сплоченной команды топ – менеджеров |
| Технология | биографическое глубинное интервью | ролевые игры, кейсы, тест и т.п. |
| Продолжительность | от 4 до 6 часов | от 8 часов до 2 дней |
| Этапы | * Определение целей оценки * Составление критериев оценки (идеальных профилей) * Проектирование интервью * Проведение интервью * Анализ данных и подготовка отчета * Индивидуальная обратная связь | * Определение целей оценки * Презентация проекта топ-менеджерам и вовлечение топ-менеджеров в проектирование идеальных профилей * Составление критериев оценки (идеальных профилей) * Проектирование процедур оценки * Проведение ассессмент-центра * Анализ данных и подготовка отчетов * Индивидуальная обратная связь всем участникам ассессмент-центра |
| Особенности | При применении данного метода требуется достаточно сложный и длительный подготовительный этап. Важно подробно проанализировать резюме оцениваемого.  Анализу подвергаются события, происходившие в жизни оцениваемого в течение длительного периода времени, иногда начиная с детства и заканчивая периодом работы на занимаемой должности. В фокусе внимания интервьюера достижения и неудачи, стиль принятия решений, мотивация и многие другие моменты.  Немногие компании обращаются с запросом по проведению оценки методом глубинного интервью. Это обусловлено тем, что крайне мало профессионалов-консультантов, в полной мере владеющих данным методом. Метод глубинного интервью, в отличие от привычного нам интервью по компетенциям, существенно ближе к профессиональным психологическим методам, таким как психоанализ. | При работе с топ менеджерами обратная связь носит развивающий характер и по опыту коллег более продолжительна, чем в случае с менеджерами среднего звена – в среднем сессия обратной связи продолжается 3-4 часа на одного участника.  Невозможно уложить процедуру ассессмента в запланированные 8 часов. Обычно оценка топов занимает не менее 10 часов (на группу из 6-10 человек). |
| Критерии (по пятибалльной шкале) [20] | Качество работы  Работа выполняется без ошибок (или с незначительными погрешностями, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.  5. Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя.  4. Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встре-чаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.  3. Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.  2. Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.  1. Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.  Объем работ (количество)  Работа выполняется в запланированном объеме.  5. Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно с завидной легкостью делает больше, чем от него ждут.  4. Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.  3. Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.  2. Работает медленно. Необходимо подгонять.  1. Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.  Присутствие на работе (дисциплина)  В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.  5. Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя.  4. Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда заранее ставит в известность об отсутствии руководителя и коллег.  3. Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. О своем отсутствии предупреждает заранее.  2. Ненадежен. Не всегда пунктуален. О cвоем отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.  1. Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.  Лояльность к организации (отделу)  Уважительное отношение к организации.  5. Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит о компании, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией.  4. Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в компании.  3. Доволен тем, что работает в компании. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.  2. Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации.  1. Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует компанию и коллег как на работе, так и за ее пределами. | |
| Показатели | Объективные показатели  1. стоимость специалиста , прошедшего процедуру оценки и зачисленного в кадровый резерв можно рассчитать следующим образом:  Ссп = Затраты на проведение ЦО/количество специалистов зачисленных в кадровый резерв.  2.% сотрудников, зачисленных в кадровый резерв  СКР = Общее число сотрудников, прошедших процедуру оценки/ количество специалистов зачисленных в кадровый резерв\*100%  3.Уровень удовлетворенности процедурой оценки персонала  4. % сотрудников, которым требуется обучение  СТО = Общее число сотрудников, прошедших процедуру оценки/число сотрудников, которым требуется обучение\* 100%  Субъективные показатели (да/нет)   1. удовлетворенность сотрудников работой; 2. наличие или отсутствие у них профессиональных, деловых и личностных качеств, необходимых в процессе профессиональной деятельности; 3. потенциал (резерв роста), который имеет каждый сотрудник (оценка кадрового потенциала компании экспертами); 4. эффективность/конгруэнтность использования в компании потенциала сотрудников; 5. психологический климат, корпоративные ценности и установки и их влияние на эффективность ее деятельности, степень лояльности сотрудников; 6. эффективность системы нематериального стимулирования, 7. эффективность управленческих действий. | |

Сходства методов:

1. Оба метода позволяют получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале топ – менеджера.

Глубинное интервью - за счет сопоставления объективных фактов из биографии, делового поведения и достигнутых результатов.

Ассессмент - центр - за счет проявленного поведения в реальной смоделированной ситуации.

2. Оба метода дают возможность создания актуальной индивидуальной программы развития для топ – менеджера, на основании выявленных сильных сторон и зон развития.

3. Использование любого из представленных методов мотивируют топ-менеджеров на развитие внутри компании и вместе с ней.

Различия методов представлены в таблице 2.1.2

Таблица 2.1.2

Сравнение методов индивидуального и группового ассессмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Индивидуальное глубинное интервью | Ассессмент - центр |
| Сроки предоставления отчетов | От 1 недели | От 1,5 недель |
| Технология | Оценка каждого человека в индивидуальной беседе, по специально разработанной для каждого участника схеме интервью | Оценка каждого человека в ходе групповой и индивидуальной работы |
| Ведущие | Внешний консультант, специализирующийся в данной области, с соответствующим опытом работы и знаниями предметной области. | Внешние консультанты (не менее 3 на группу из 8 человек), либо независимый центр оценки в компании. |

Перед началом мероприятия ведущий АЦ должен детально объяснить цели оценки и все предстоящие процедуры. Должен быть установлен контакт между ведущим АЦ и участниками, создана рабочая атмосфера. Если этому не уделить достаточно внимания, снижается мотивация участников и результаты оценки будут неадекватными.

Информация об оцениваемых компетенциях обязательно предоставляется участникам, но уже после оценки. В конце проекта. Если дать информацию до оценки, участники будут знать критерии оценки и выдавать желаемые ответы или поведение, что исказит результаты.

Нельзя выставлять окончательные оценки сразу или в тот же день, в ходе сведения результатов. Связано это с тем, что у наблюдателей накапливаются эмоции, как позитивные, так и негативные. И лучше всего выставлять окончательные оценки по истечении нескольких дней, на основании записей и наблюдений, когда эмоции пройдут.

Каждая оценка руководителю по каждому упражнению, и, особенно, итоговая оценка, должна быть подкреплена примерами реального поведения, ответами самого руководителя в ходе интервью по компетенциям. Консультант должен обосновать каждую десятую и сотую часть оценки, имея на руках записи, ее подтверждающие. [16]

## 2.2. Методика оценки менеджеров среднего звена.

Менеджер среднего звена — руководитель, обеспечивающий оперативное управление и эффективность работы определенного, доверенного ему направления. К специалистам этого уровня относятся руководители проектов, структурных подразделений, направлений бизнеса. Их основная обязанность — реализация тактических планов компании. От того, как оперативно исполнены задачи, поставленные руководством, от мобильности и гибкости таких специалистов зависит во многом зависит благополучие всей компании. И не удивительно, что организации готовы вкладывать средства в обучение и развитие сотрудников этого уровня. Многие компании предпочитают выращивать менеджеров среднего звена самостоятельно. Главный плюс такого метода в том, что появившийся таким образом специалист уже сразу настроен на работу в коллективе, подготовлен к решению конкретных задач. К тому же, как правило, компании нужно не пара-тройка никак не связанных между собой сотрудников, а сформированная команда менеджеров, которая сможет работать слажено. А для этого важны не только личностные характеристики каждого отдельного специалиста, но и наличие у них идентичных знаний и не противоречащих друг другу подходов к решению важнейших вопросов. А этого можно достигнуть только в результате обучения и развития. [19]

Методика оценки менеджеров среднего звена состоит из аналогичных этапов, что и методика оценки топ-менеджеров:

1 этап – подготовительный

2 этап - проведение оценки управленческого персонала – на данном этапе при оценке менеджеров используются другие методы, такие как:

* Оценка по компетенциям;
* Метод 360 градусов;
* Ассессмент-центр;
* Профессиональное тестирование.

Технология их проведения представлена в главах 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4. а критерии и показатели аналогичны методам оценки топ-менеджеров.

3 этап – завершающий этап

## 

## 2.2.1 Оценка по компетенциям

Оценка компетенций каждого сотрудника проводится в конце финансового года, за месяц до составления бюджета на обучение и его годовой программы. Сначала оцениваются знания, умения и навыки, которыми должны обладать все сотрудники компании (например, степень владения определенными компьютерными программами, английским языком, коммуникативными навыками, способность работать в команде и т. д.).

Далее оцениваются компетенции, характерные для каждой конкретной должности (например, знание первичной бухгалтерской документации, методов управленческого учета, составления маркетингового плана, аттестации персонала и т. д.). Схема оценки разрабатывается HR-менеджером для каждой позиции на основе должностных инструкций, затем передается начальникам отделов для корректировки. Они, в свою очередь, определяют значимость каждой компетенции и дополняют их список. Оценка производится путем их сравнения с уровнем развития той или иной компетенции у специалиста, необходимым для успешного выполнения должностных обязанностей:

0 – данная компетенция не требуется;

1 – компетенция помогает в работе, но может и отсутствовать;

2 – компетенция должна иметься у сотрудника, но не требуется высокой степени ее развития;

3 – компетенция должна быть хорошо развита;

4 – сотрудник должен не только обладать знанием или владеть навыком, но и уметь обучить коллег или новых работников.

Бланки оценки (приложение 1) выдаются каждому работнику, и они самостоятельно оценивают степень выраженности у себя той ли иной компетенции (их значимость не называется) по 4-балльной шкале, которая выглядит следующим образом:

1 – имеются начальные знания, обучение остро необходимо;

2 – знания, умения имеются, но необходимо их дальнейшее развитие;

3 – нужные знания, умения, навыки присутствуют и развиты;

4 – компетенции хорошо развиты, сотрудника можно назвать экспертом, он способен обучить коллег и новых работников.

По такой же 4-балльной шкале сотрудника оценивает его руководитель. В бланке для анализа компетенций имеются графы для комментариев, пожеланий и рекомендаций.

Менеджер по персоналу анализирует полученные результаты, сравнивает их с идеальными значениями, определяет те компетенции сотрудника, которые нуждаются в развитии. [14]

## 2.2.2 Метод 360 градусов

О методе оценки по методу 360 градусов в России начали говорить всего несколько лет назад. Поначалу некоторые компании провели эту оценку ради моды - "оценим, а затем посмотрим, что с этим можно сделать". Это была первая волна, в результате которой многие разочаровались в методе 360 градусов. Относительно недавно, с развитием talent management и общим развитием культуры оценки персонала в России кадровые службы стали активно интересоваться этим методом в попытке решить задачи, связанные с обучением и отбором в кадровый резерв. Есть предположение, что будет и третья волна, участники которой осознают, что оценка по методу 360 градусов - это системная процедура, которая не заменяет и не дополняет - она просто необходима в системе управления и развития персонала, подобно тому, как стартер автомобиля: обойтись, наверное, можно, но ...

Сотрудника оценивают (выражают свое мнение):

* его непосредственный руководитель,
* он сам себя - самооценка
* коллеги по работе
* подчиненные
* иногда клиенты (внешние или "внутренние")

Метод оценки 360 градусов является методом оценки по компетенциям на основании мнений нескольких респондентов. Компетенциями называются опыт, знания и навыки сотрудника, которые он проявляет в рабочем поведении. Компетенции оценивают поведение в работе. Не стоит путать этот вид оценки с оценкой результатов работы. Результаты оценивают, чтобы за них платить, а компетенции - чтобы обучать, развивать, предметно и обоснованно давать обратную связь, доносить до сотрудника стандарты поведения. [7]

Метод «360 градусов» может быть использован для решения самого широкого круга задач связанных в первую очередь с профессиональным развитием работника. Он применяется для:

1. предварительного формирования кадрового резерва,
2. выявления потребности в обучении,
3. оценки его результатов,
4. создания планов индивидуального развития.

При формировании кадрового резерва компании нужно иметь в виду, что не все требуемые на новой позиции качества можно применить на текущем месте работы, поэтому на основе «360 градусов» не всегда удается точно определить, как человек поведет себя в новой должности. В такой ситуации следует использовать профессиональные тесты, профильные бизнес-кейсы, assessment-центры, то есть создать аналог будущей профессиональной ситуации и оценить поведение человека в ней.

Этот метод оценки позволяет добиться большей точности, он достаточно прост, демократичен, если проводиться грамотно: гарантируется и соблюдается конфиденциальность, правильно обрабатывается и подается полученная информация. [2]

Методом «360 градусов» в первую очередь выявляют компетенции сотрудников, такие как:

* профессионализм;
* умение организовать работу подразделения;
* лидерские качества;
* стрессоустойчивость;
* умение сотрудничать;
* коммуникабельность;
* целеустремленность;
* умение делегировать полномочия;
* умение мотивировать подчиненных;
* и другие.

Этапы проведения «360 градусов»

1. Подготовка.

Нужно определить критерии оценки, которые отличаются от должности к должности, сформулировать цели и задачи сбора данных, оценить сложившуюся на предприятие ситуацию. Исходя из этого, выбирать форму сбора информации, ее содержательную сторону, формировать группы респондентов.

2. Сбор информации.

Может проходить как индивидуальное интервью, если ситуация сложная, необходим индивидуальный подход к респондентам, и к их ответам требуются развернутые комментарии. Можно провести бумажный или электронный опрос, если респондентов много, обстановка на предприятии стабильная и спокойная.

3. Анализ информации.

Должен быть максимально детализированным, сопровождаться полным описанием исследуемой ситуации, когда описаны на только управленческие компетенции руководителя, но и представлены выводы о корпоративной культуре подразделения или компании. Не редко одни проблемы могут быть обусловлены другими, поэтому эффективен именно панорамный анализ.

4. Предоставление информации.

Важно подобрать оптимальную форму изложения полученных выводов, которая исключила бы конфликтные ситуации и не отразилась на рабочем процессе. Следует предложить и описание мероприятий по повышению управленческих компетенций. [2]

(пример методики 360 градусов – приложение 2)

## 2.2.3 Ассессмент-центр

Ассессмент-центр — это метод оценки персонала, позволяющий использовать различные инструменты оценки персонала, определить потенциал сотрудников к росту, провести оценку по нескольким критериям (компетенциям) и по окончании ассессмента составить объективную картину ресурсных и дефицитных знаний, навыков и умений конкретного человека. Суть метода — в создании инструментов, моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы его профессионально важные качества и компетенции.

Цель — оценка сотрудников по компетенциям под конкретную кадровую задачу:

1. при отборе кандидатов на должность
2. при выдвижении в кадровый резерв
3. при повышении в должности
4. при определении потребностей в обучении
5. при выявлении сильных сторон сотрудника и областей его развития
6. при вынесении решения об изменении системы мотивации
7. для получения представления о кадровом потенциале компании

Технология:

1. Анализ ситуации, сбор информации: от 4 часов

* определение основных целей проведения оценки сотрудников;
* определение метода оценки сотрудников;
* утверждение критериев для оценки на основе модели компетенций и профиля должности;
* изучение процедуры и сценария оценки персонала, принятых в компании;
* определение объекта оценки.

2. Разработка модели компетенции на основе полученной информации (по желанию заказчика)

3. Подбор упражнений для оценки компетенций

4. Организация оценки персонала

* определение состава экспертных комиссий;
* определение дат оценочных мероприятий;

5. Обучение наблюдателей

6. Проведение оценки в соответствии с процедурой и сценарием оценки с использованием соответствующих методик и инструментов, а именно:

* Индивидуальные задания;
* Групповые упражнения (деловые игры, «мозговые штурмы», дискуссии и т.д.);
* Наблюдение, видеосъемка;
* Психологические тесты;
* Интервью;
* Защита проектных работ;
* Экспертные оценки и т.д.

7. Оформление отчетов по каждому участнику

* Сопоставляются Ключевые компетенции (модель «идеального специалиста») и полученные результаты оценки;
* Подготавливается отчет об уровне выраженности компетенций.

8. Презентация результатов оценки, подведение итогов

Преимущества:

* Получение объективной оценки о каждом кандидате;
* Оценка кандидатов относительно унифицированных требований
* Выявление сильных сторон сотрудника, областей его развития
* Получение представления об уровне профессионально-личностного развития персонала
* Возможность оценить потенциал (т.е. поставить оцениваемого в ситуацию, с которой он еще не сталкивался в своей деятельности, но столкнется в новой должности
* Участники ассессмент-центра за время его проведения устанавливают личные контакты друг с другом, что можно рассматривать как важный элемент командообразования
* Возможность адаптировать упражнения к ситуации реальной организации

## 2.2.4 Профессиональное тестирование.

При использовании профессиональных тестов выявляются технологические знания, необходимые для выполнения работы, а также знание процессов, обеспечивающих эффективность работы. Важная особенность, и, в связи с этим сложность, использования тестов профессиональных знаний заключается в том, что они должны быть специально предназначены для конкретной должности в конкретной компании.

Для оценки профессиональных знаний создается база профессиональных тестов, которая периодически обновляется и пополняется.

Тестирование проводится в двух формах - бланковой и компьютерной. Продолжительность тестирования для одного человека варьируется от одного до двух с половиной часов. Всем сотрудникам, прошедшим тестирование, обязательно дается обратная связь - ведь человек, участвующий в любых испытаниях и оценочных процедурах, имеет право знать о своих результатах. [11] (пример профессионального теста – приложение 3)

## Заключение

Длительное время персонал организации рассматривался в России лишь как источник затрат, а не как источник прибыли и процветания организации. Однако практика показала, что система управлением персонала имеет большое значение для повышения производительности труда и обеспечения качества готовой продукции, оказывает прямое влияние на затраты и прибыль. Современный менеджмент рассматривает персонал как ресурс организации, причем особое внимание уделяется методам, позволяющим оценить персонал, повысить стоимость этого ресурса и эффективность его использования.[17]

В данной курсовой работе были разработаны методики оценки менеджеров на основе компетенций, которые включают в себя следующие методы:

* Оценка по компетенциям;
* Индивидуальное глубинное интервью;
* Метод 360 градусов;
* Ассессмент-центр;
* Профессиональное тестирование.

Оценка ключевых компетенций персонала – это анализ знаний, умений и навыков сотрудников, необходимых для эффективной деятельности в рамках конкретной должности в компании, благодаря оценке можно определить сотрудников, которым необходимо обучение и развитие.

Диагностика актуальности обучения персонала – комплекс мероприятий, направленных на изучение дефицита в знаниях, умениях и навыках сотрудников. На основе результатов диагностики разрабатывается или корректируется программа обучения и производится отслеживание динамики развития сотрудников. Основной результат диагностики актуальности обучения – ответы на вопросы: есть ли разрыв между знаниями сотрудников и навыками, применяемыми в повседневной деятельности; какие зоны развития характерны для каждого сотрудника.

В данной курсовой работе были даны определения основным понятиям, рассмотрены методики оценки топ - менеджеров и развития персонала на основе компетенций, рассмотрены сходства и различия методов оценки топ – менеджеров, рассмотрены различные методы оценки менеджеров среднего звена, выявлены основные преимущества и недостатки рассматриваемых методов, рассмотрены основные критерии и показатели методов оценки.

Список литературы

1. Белущенко, Т. Построение и внедрение системы обучения персонала// Кадровик Украины

режим доступа - свободный

<http://www.hr-portal.ru/node/2185>

2. Варламова, Е. Оценка персонала по методу «360 градусов»/Е. Варламова// Кадровое дело 2004. - №11

Режим доступа -свободный

<http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001240>

3.Ветлужских, Е.Н. Обучаем – оцениваем/ Е.Н. Ветлужских// Справочник по управлению персоналом 2005. - №2

4. Гришанов, Г.М. Исследование систем управления / Г.М. Гришанов, Павлов О.В. - Самар. гос. аэрокосм. ун-т. Самара, 2005. 128 с

5. Егоршин, А. П. Исследование систем управления/ А.К.Зайцев, А.П Егоршин – Н.Новгород: НИМБ, 2000. 75 с.

6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации// А.Я. Кибанов -Учебник/Под ред.. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.

7. Кий, Т. Метод «360 градусов» - со всех сторон/ Т. Кий, А.Гречко// Справочник по управлению персоналом.

режим доступа - свободный

<http://www.hr-portal.ru/node/316>

8. Короткова, Э.М. Исследование систем управления/ Э.М Короткова -Инфра-М, 2003. 76 с.

9. Ксенофонтова, Е Это модное слово: "компетенции". Часть 1 Что нужно, чтобы оно не было пустым звуком?// Управление персоналом 2006 - № 23,

режим доступа - свободный

<http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/11421.html>

10. Критерии оценки, которые мы используем // Центр оценки и развития персонала

режим доступа - свободный

<http://www.cbsd.ru/center/kriterii.php?PHPSESSID=a7c8f0ea0ec6a51bc911164bc82822ce>

11. Красностанова, М. Что самое главное в оценке персонала?/ М. Красностанова// Кадровое дело 2006.

режим доступа – свободный <http://www.ht.ru/press/articles/?view=art110>

12. Малышева, С.В. Как измерить потенциал. Начальный счет – 0:0/ С.В. Малышева, Е.Г. Слышкина// Справочник по управлению персоналом 2005. - №4.

13. Оганесян, И. Управление персоналом организации/ И. Оганесян -Мн.:Амалфея, 2000. 256с

14. Подгородниченко, Н.В. Чему и как учить – покажет оценка/ Н.В. Подгородниченко// Справочник по управлению персоналом 2005. - №4

15. Рекомендации по стандартизации - Р 50.1.028-2001

16. Семеняк, Е. Отличия оценки топ – менеджеров от оценки менеджеров среднего звена/ Е. Семеняк, Е. Ермилова// Кадровый менеджмент

режим доступа - свободный

<http://magazine.hrm.ru/db/hrm/487C17BC565D5F97C32574800052B36D/vid/article/article.html>

17. Спрудэ, К.А. Оценка компетенций в разработке системы персонал -технологий организации// Автореферат- Санкт Петербург 2009.

18. Супрун, Т.П. Классификация должностей и профессий как инструмент управления персоналом/ Т.П. Супрун, Т.Г Мясоедова// Менеджмент в России и за рубежом 2003. - №5

Режим доступа – свободный <http://www.mevriz.ru/articles/2003/5/1739.html>

19. Тавлуй, И. Поиск менеджеров среднего звена// Кадровый центр – профессионал.

режим доступа – свободный <http://www.prof-hr.ru/law/detail.php?ID=2926>

20. Борисова, Е. Критерии оценки персонала// Персонал-микс

Режим доступа - свободный

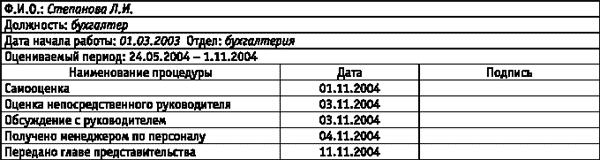
<http://www.iteam.ru/publications/human/section_47/article_2113/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

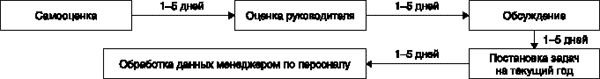
Приложение 1

Оценка деятельности сотрудника

(оценочные листы заполняются сотрудником и руководителем)



I. Процедура оценки



II. Задачи оценки

Основными задачами аттестации являются следующие:

1. Обзор деятельности сотрудника за прошедший период (достижения и недостатки в работе, выработка плана действий по устранению недостатков, повышению эффективности работы, достижению поставленных и целей).

2. Создание объективной базы для принятия административных решений, связанных с вознаграждением, развитием, реструктуризацией и т.д.

3. Обнаружение потребности в обучении и развитии, принятие соответствующих мер.

4. Получение возможности обсудить с руководством проблемы, связанные с работой.

5. Помощь в планировании работы.

Оценка достижения целей, поставленных перед отделом

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

на 2004 – 2005 финансовый год (заполняется начальниками отделов)

Подпись оцениваемого \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_



\* Значимость цели определяется непосредственным руководителем по шкале от 1 до 100. Общая значимость всех целей в сумме со. ставляет 100. Достижение каждой цели оценивается от 1 до 5 баллов по следующей шкале:

Цель достигнута

Оценка

>90 5

75–90 4

60–74 3

40–59 2

<40 1

Общей оценкой является произведение значимости на оценку деятельности.

Оценка выполнения основных должностных обязанностей

(заполняется сотрудниками отделов)

Ф.И.О. оцениваемого сотрудника\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отдел\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_



Подпись сотрудника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись непосредственного руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\* Каждой должностной обязанности присваивается степень значимости от 1 до 100. В сумме значимость всех должностных обязанностей равна 100. Оценка выполнения должностных обязанностей производится по шкале от 1 до 5: Процент выполнения Оценка

>90 5

75–90 4

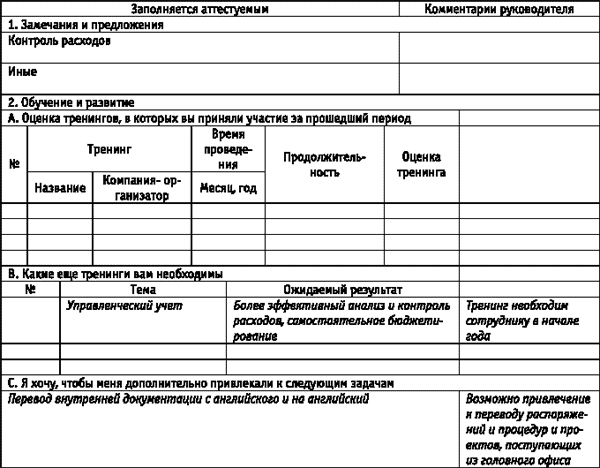
60–74 3

40–59 2

<40 1

Общей оценкой является произведение значимости на оценку деятельности.

III. Взаимодействие



Подпись аттестуемого \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

IV. Оценка профессионально важных качеств\*

\* Оцениваться должна графа целиком, а не поясняющие ее комментарии. Пожалуйста, проводите оценку, руководствуясь следующей шкалой, и обязательно пишите комментарии.

Оцениваемый демонстрирует указанное качество: \* Оцениваться должна графа целиком, а не поясняющие ее комментарии. Пожалуйста, проводите оценку, руководствуясь следующей шкалой, и обязательно пишите комментарии.

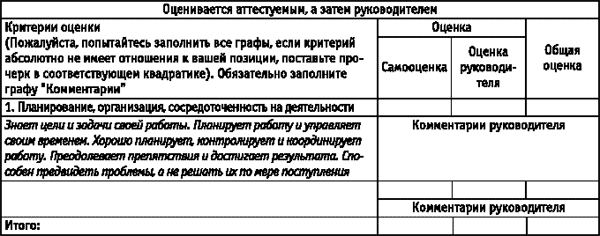
постоянно – 5;

в большой степени – 4;

в некоторой степени – 3;

в малой степени – 2;

вовсе не демонстрирует – 1.



Подпись сотрудника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись руководителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Особые достижения сотрудника за оцениваемый период (отмечаются непосредственным руководителем): приведена в порядок вся финансовая документация. Созданы форматы для составления бюджетов и оперативного контроля расходов.

Рекомендации руководителя: рекомендую вынести благодарность сотруднику по результатам работы за год, направить сотрудника на курсы по управленческому учету, что позволит ему более эффективно работать с бюджетами и анализировать затраты. В результате возможно будет расширить его обязанности, привлекать к более высококвалифицированной работе. Необходим дополнительный сотрудник в бухгалтерию в связи с увеличением объема финансовой отчетности.

Результаты и рекомендации менеджера по персоналу: вынести благодарность сотруднику при подведении итогов работы за год. Включить курс по управленческому учету в тренинг-календарь.

V. Полугодовая оценка

Результаты оценки

Данная графа подтверждает, что сотрудник получил обратную связь по проведенной аттестации, план дальнейших действий был разработан совместно с непосредственным руководителем, пути улучшения работы обсуждены.

Сотрудник согласен с оценкой, данной ему руководителем, и имеет следующие замечания

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Действия, которые должны быть предприняты в период до следующей аттестации: обучение управленческому учету, передача сотруднику в связи с этим дополнительных обязанностей.

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(аттестуемый) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(аттестующий)

Подписи: Степанова Л.И. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Иванов А.А. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 2

Методика “360 градусов”

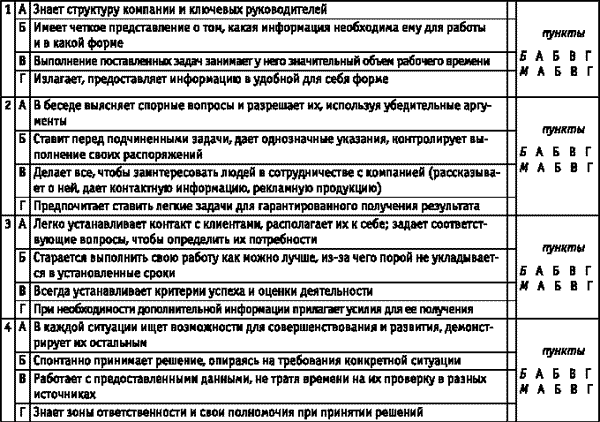
Оцениваемый (Ф.И.О.): Петров Петр Петрович

Оценивающий: сам сотрудник, коллега, руководитель, внутренний клиент, подчиненный

(нужное подчеркнуть)

Из предложенных четырех утверждений выберите два, которые НАИБОЛЕЕ (Б) и НАИМЕНЕЕ (М) характеризуют оцениваемого вами сотрудника. Обведите выбранный вариант в соответствующей строке.

Оцениваемый сотрудник – человек, который:



Приложение 3

Тест “Профессиональные навыки руководителя”

(с правильными ответами)

Сотрудник (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Инструкция. Вашему вниманию предлагаются вопросы, позволяющие оценить вашу теоретическую и практическую подготовку в области менеджмента. Выберите из предложенных вариантов ответа тот, который, на ваш взгляд, является правильным.

1. Кто должен принимать окончательное решение при оптимизации бизнес-процесса?

А. Руководители подразделений, участвующих в бизнес-процессе.

Б. “Владелец” процесса.

В. Директор по качеству.

Г. Генеральный директор.

2. Вы выпускаете несколько товаров (оказываете разнообразные услуги). В каком случае вы можете считать, что у вас в портфеле есть бренд?

А. Известность.

Б. Большой объем продаж.

В. Высокая стоимость.

Г. Получение дополнительной прибыли от названия.

3. Какой из перечисленных факторов является основной причиной затрат в организации?

А. Налоги.

Б. Управленческое решение менеджера.

В. Приобретение сырья и материалов.

Г. Общепроизводственные накладные расходы предприятия.