

УДК 658:67/68

**К ВОПРОСУ ОБ ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*К.т. н., доц. В.А. СКОВОРЦОВ, к.т.н., доц. И.П. СЫСОЕВ,
к.т.н., доц. Е.В. ЧУКАСОВА-ИЛЬЮШКИНА
(Витебский государственный технологический университет)*

Представлен метод оценки уровня работы руководящего персонала на основе теста руководителей и анкетирования подчиненных, который позволяет объективно определить уровень управленческого потенциала руководителей организации. Метод рассмотрен на основе примера организации легкой промышленности. Приведены перечни вопросов для теста и анкеты, формула расчета индекса удовлетворенности, краткий анализ результатов с указанием последствий управленческих решений и причин недостатков управленческой работы. Определен управленческий потенциал исследуемой организации, характеризующийся уровнем сформированности управленческих навыков сотрудников, реализующих базовые функции системы управления персоналом, и уровнем взаимодействия специализированных подразделений.

Введение. В современных условиях хозяйствования существенную роль в эффективном развитии и функционировании организации играет управленческий потенциал руководителей.

Методы диагностики и оценки управленческого потенциала условно делятся на три группы: качественные, количественные и комбинированные методы. К группе качественных методов обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). К количественным методам относят все методы с числовой оценкой уровня качеств управленческого работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный. К группе комбинированных методов относят широко распространенные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества управленческого персонала [1].

Основная часть. На примере одной из организации легкой промышленности проведена экспресс-оценка управленческого потенциала руководителей с помощью методики опросного типа: тест – опрашивался руководитель; анкетирование – опрашивались сотрудники предприятия на предмет удовлетворенности принимаемыми управленческими решениями.

В тест включены следующие вопросы:

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли Вам отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому Вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли к выработке универсального стиля управления, подходящего для большинства ситуаций?
5. Умеете ли Вы относительно безошибочно дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировать их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных сомнений или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления не существует и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехватка жилья, перебои в материально-техническом снабжении и т. п.)?
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?
13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?
14. Предоставляете ли Вы подчиненным, которые являются более сильными руководителями, значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

На предложенные вопросы необходимо было давать ответы в форме «да» (+) / «нет» (-). Для этого в бланке ответов рядом с номером утверждения был проставлен один из указанных ответов.

Максимальное количество баллов равно 14, что свидетельствует о высоком управленческом потенциале руководителя. Дифференцированные управленческие потенциалы руководителей расположены в следующих диапазонах: 1-4 – низкий; 5-8 – средний; 9-14 – высокий. Результаты тестирования представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты тестирования руководителей

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всего
1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	7
2	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	6
3	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	7
4	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	5
5	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	5
6	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
7	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	7
8	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	5
9	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	6
10	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	5
11	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8
12	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	8
13	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	8
14	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	7
Всего	11	5	10	9	10	9	6	6	10	10	86

По результатам тестирования 3 человека из 10 имеют средний уровень управленческого потенциала, а 7 из 10 опрошенных – высокий уровень. Таким образом, руководители имеют в целом большой управленческий потенциал.

Чтобы понять, какова удовлетворенность персонала руководством предприятия было проведено анкетирование среди работников по специально разработанному опросному листу (табл. 2).

Таблица 2

Опросный лист сотрудников предприятия

№	Вопрос	Ваше мнение (обведите оценку)
1	Руководство компании делает то, что заявляет	-3 -2 -1 0 1 2 3
2	В нашей компании приветствуется инициатива	-3 -2 -1 0 1 2 3
3	В нашей компании приветствуется умение выполнить задание «любой ценой»	-3 -2 -1 0 1 2 3
4	В нашей компании приветствуется поведение персонала, направленное на сохранение имиджа компании	-3 -2 -1 0 1 2 3
5	В нашей компании приветствуется строгий стиль одежды (корпоративная форма) и мне это нравится	-3 -2 -1 0 1 2 3
6	Я постоянно повышаю свою квалификацию, благодаря работе в нашей компании	-3 -2 -1 0 1 2 3
7	Я удовлетворен своим положением (должностью) в компании и не думаю, что способен на большее	-3 -2 -1 0 1 2 3
8	Я ознакомлен и согласен с планом своего карьерного роста в данной компании	-3 -2 -1 0 1 2 3
9	Возможность карьерного роста держит меня в этой компании	-3 -2 -1 0 1 2 3
10	Возможность достаточно зарабатывать держит меня в компании	-3 -2 -1 0 1 2 3
11	В нашей компании для всех сотрудников разработан индивидуальный план карьерного роста	-3 -2 -1 0 1 2 3
12	Руководитель часто посылает сотрудников на обучение с целью повышения квалификации	-3 -2 -1 0 1 2 3
13	В нашей компании повышения в должности происходят исходя из личных симпатий руководителя к работнику	-3 -2 -1 0 1 2 3
14	Повышения по работе не обсуждаются на общих собраниях, о том, что кого-то повысили, другие сотрудники узнают в процессе выполнения служебных обязанностей	-3 -2 -1 0 1 2 3
15	Пожалуйста, укажите, к какой категории персонала относится ваша должность	

В анкетировании было задействовано 10 чел. Результаты были сведены в общую таблицу, которая отразила количество ответивших сотрудников по степени согласия с каждым из факторов (табл. 3).

Таблица 3

Сводная таблица результатов анкетирования по опросному листу

№ вопроса	-3	-2	-1	0	1	2	3	ИУ, %
1	1	0	1	1	4	2	1	23,33
2	1	2	0	1	3	1	2	13,33
3	1	1	2	2	1	0	3	10,00
4	1	2	1	1	2	1	2	6,67
5	1	0	2	3	2	1	1	6,67
6	1	1	1	1	1	3	2	23,33
7	3	3	2	0	0	1	1	-40,00
8	3	2	1	2	1	1	0	-36,67
9	2	0	1	3	2	0	2	3,33
10	1	1	0	2	3	1	2	20,00
11	3	2	0	3	1	0	1	-30,00
12	1	2	0	3	1	2	1	3,33
13	0	2	2	1	2	2	1	10,00
14	1	1	0	3	1	3	1	16,67
Итого								2,14

Далее рассчитывался индекс удовлетворенности (*IY*) сотрудников отдельно по каждому фактору по следующей формуле:

$$IY = \frac{(-3) \times a + (-2) \times b + (-1) \times c + 0 \times d + 1 \times e + 2 \times f + 3 \times g}{3 \times N} \times 100\%, \quad (1)$$

где *N* – количество участников опроса; $3 \times N$ – максимально возможный уровень удовлетворенности.

После этого был определен общий индекс удовлетворенности сотрудников, рассчитанный как среднее арифметическое индексов по всем факторам.

Анализ полученных данных показывает, что значение общего индекса удовлетворенности сотрудников (2,14%) очень невелико и значительно ниже нормы. Нормальным считается показатель выше 35% (экспертная оценка).

Проведенный анализ показал, что сотрудники удовлетворены тем, что:

- в компании приветствуется умение выполнить задание «любой ценой» (23,33%);
- повышают свою квалификацию, благодаря работе в компании (23,33%);
- руководство делает то, что заявляет (44,6%).

Для вопроса № 7 («Я удовлетворен своим положением (должностью) в компании и не думаю, что способен на большее») значение индекса удовлетворенности составляет -40%, это тоже низкий результат, который показывает, что значительная часть персонала неудовлетворенна своей должностью и хотела бы идти вверх по карьерной лестнице. Также недовольство работников управлением их карьерой выразилось в результатах ответов на вопрос № 8 («Я ознакомлен и согласен с планом своего карьерного роста в данной компании»), значение индекса удовлетворенности составляет -36,67%. Значение индекса удовлетворенности по вопросу № 11 («В нашей компании для всех сотрудников разработан индивидуальный план карьерного роста») составил -30%, он свидетельствует о сложившейся негативной ситуации – большинство работников организации недовольно тем, что для них не разработан индивидуальный карьерный план.

Отдельное внимание следует уделить показателю индекса удовлетворенности по вопросу № 13. Он составил 10%, что, несмотря на такой довольно высокий результат, свидетельствует наоборот о негативной ситуации. Это говорит о том, что повышения происходят, исходя из личных симпатий руководства к тому или иному сотруднику. Это может привести к возникновению и разрастанию конфликтов в коллективе.

В остальном индекс удовлетворенности сотрудников ниже нормального показателя, что указывает на множество слабых сторон в организации планирования и управления карьерой, которые могут стать причиной демотивации сотрудников, вплоть до увольнения.

Таким образом, по результатам анкетирования сотрудников можно заключить, что не все принимаемые руководством управленческие решения, принимаются сотрудниками предприятия как единственно верные, во многом работники недовольны кадровой политикой предприятия.

Основным преимуществом деятельности данной организации является то, что руководство организацией осуществляется по линейно-функциональному признаку, полномочия распределяются сверху вниз, реализуются различные функции управления.

Характеристика степени использования различных методов управления руководителями подразделений в организации представлена в таблице 4.

Таблица 4

Характеристика степени использования различных методов управления на предприятии

Группа методов	Виды используемых методов	На каком уровне менеджмента используются	% использования
1. Организационно-распорядительные	1.1 Приказы	Высший и средний	8
	1.2 Указания	Высший и средний	12
	1.3 Постановления	Средний	15
	1.4 Совещания	Низший	10
	1.5 Собрания коллектива	Низший	12
	1.6 Оперативные задания	Низший	17
Итого: организационно-распорядительные методы			54
2. Экономические	2.1 Заработная плата	Все уровни управления	17
	2.2 Премии	Все уровни управления	12
	2.3 Надбавки	Высший и средний уровень управления	5
	2.4 Пособия к юбилеям и праздникам, ценные подарки	Все уровни управления	5
Итого: экономические методы			39
3. Социально-психологические	3.1 Награды, почетные грамоты.	Низший	5
	3.2 Корпоративные мероприятия	Все уровни управления	2
Итого: социально психологические методы			7
Итого:			100

Данные таблицы показывают, что наиболее широко в организации используются организационно-распорядительные и экономические методы, меньше всего – социально-психологические методы. Распределение руководителей по уровням менеджмента представлено в таблице 5.

Таблица 5

Распределение руководителей организации по уровням менеджмента (по данным организации)		
Уровень менеджмента	Численность, чел.	Удельный вес, %
Высший	23	13,2
Средний	59	33,6
Низовой	95	53,2
Всего:	177	100,0

По данным таблицы руководителей разного уровня на предприятии всего 177 чел., из них: 23 чел. – высший уровень менеджмента (стратегическое управление) – собрание акционеров, председатель правления открытого акционерного общества, наблюдательный совет, генеральный директор, заместители генерального директора; 59 чел. – средний уровень менеджмента (практическая реализация стратегических решений) – руководители подразделений; 95 чел. – начальники отделов и цехов.

Высший уровень менеджмента представлен только руководителями с высшим образованием. Основная часть среднего уровня тоже имеет высшее образование. Подавляющий процент руководителей (61,5%) работает по профилю.

Руководители подразделений осуществляют оперативное управление персоналом в тех подразделениях, начальниками которых они являются. Оперативное управление персоналом заключается в реализации типовых мероприятий по работе с персоналом и непосредственном руководстве деятельностью работников, через механизмы постановки и контроля исполнения конкретных задач и указаний.

Участие руководителей подразделений в типовых мероприятиях ограничивается выполнением следующих действий:

- определение потребности в персонале (замещение вакантных должностей, изменение штатного расписания);
- проведение профессионального обучения для повышения квалификации;
- оценка квалификации работников и присвоение разрядов;
- участие в других централизованных мероприятиях по работе с персоналом.

Непосредственное руководство подчиненными сотрудниками заключается в постоянном выполнении следующих функций:

- постановка подчиненным производственных задач (заданий) и контроль их выполнения;
- контроль соблюдения норм и требований технологических процессов, правил техники безопасности, пожарной безопасности, организации и критериев качества работ;
- предварительная оценка уровня квалификации;
- развитие профессиональных и функциональных навыков работников;
- оценка результатов труда работников (для определения размера премии).

Участие руководителей подразделений в реализации типовых мероприятий по управлению персоналом является определенно недостаточным. Это происходит скорее в следствие установившейся традиции кадровой работы и уровня управленческих знаний и сформированности навыков. В связи с необходимостью введения и для успешной реализации новых функций системы управления персоналом руководители подразделений организации нуждаются в дополнительном обучении по программам, формирующим менеджерские навыки на современном уровне [2].

Далее необходимо провести оценку деятельности подразделений, специализированных на работе с персоналом. Анализ проводился по следующим направлениям:

- структура и состав подразделения;
- текущие задачи, решаемые работниками подразделения;
- функции, выполняемые подразделениями.

При анализе структуры подразделений рассматривалось административное и функциональное подчинение, а также его влияние на результаты деятельности.

Состав подразделения оценивался на предмет соответствия численности и профессионального состава сотрудников для решения текущих задач, а также с учетом расширения их перечня.

Для оценки эффективности решения текущих задач, стоящих перед специализированными подразделениями, проводился анализ выполняемых ими функций, определялся круг решаемых задач и необходимость его расширения, а затем оценивалась эффективность их выполнения.

При анализе функций проводилась оценка функциональной нагрузки специализированных подразделений, качество выполнения ими функций.

Взаимодействия между подразделениями, участвующими в системе управления персоналом, строятся во многом на установившихся традициях производственных взаимосвязей и межличностном общении, так как уровень регламентации недостаточен.

В настоящий момент уровень взаимодействия находится в рамках принятого хода выполнения процедур и имеет ряд недостатков. Данные недостатки связаны с:

- недостаточной регламентированностью деятельности подразделений, участвующих в системе управления персоналом;
- отсутствием регламентации и процессной увязки деятельности вновь введенных должностей системы управления персоналом с традиционной схемой управления персоналом предприятия;
- отсутствием проработанного механизма анализа и использования руководством предприятия результатов, полученных в процессе деятельности подразделений и новых специалистов системы управления персоналом;
- наличием старых производственных недоработок по взаимосвязи подразделений системы управления персоналом с другими подразделениями предприятия [3, 4].

Заключение. Таким образом, проведенный анализ сложившейся практики работы субъектов реализующих базовые функции системы управления персоналом, позволяет сделать следующие выводы:

- уровень сформированности управленческих навыков у сотрудников, реализующих базовые функции системы управления персоналом, требует дополнительного развития;
- взаимодействие между специализированными подразделениями осуществляется на недостаточном уровне, в связи с чем системная работа по управлению персоналом затруднена, так как нет единого координатора проведения кадровой политики по отношению к персоналу предприятия. Данная ситуация во многом объясняется различным административным подчинением субъектов управления высшему руководству (различные заместители директора).

Устранение вышеперечисленных недостатков возможно только консолидацией управленческих усилий на уровне специализированных подразделений и на уровне одного из заместителей директора. Консолидация должна заключаться в создании единой службы по управлению персоналом с максимально возможной централизацией выполнения базовых функций системы управления персоналом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Машкин, В.И. Позиционная диагностика системы управления [Электронный ресурс] / В.И. Машкин. – Режим доступа: <http://www.pozmetod.ru/>. – Дата доступа: 21.03.2013.
2. Карпенко, Е.М. Исследование влияния качества труда служащих на эффективность функционирования подразделений предприятия / Е.М. Карпенко // Вестн. Брянс. гос. ун-та. – 2012. – № 3. – С. 73–77.
3. Ишниязова, А.Р. Конкурентоспособный управленческий потенциал персонала на предприятии / А.Р. Ишниязова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 11. – С. 124–128.
4. Крупина, Н.Н. Инновационный потенциал трудовых ресурсов организации и его оценка / Н.Н. Крупина, Н.Н. Барткова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2010. – № 3. – С. 20–26.

Поступила 25.09.2014

TO A QUESTION OF AN EXPRESS ASSESSMENT OF ADMINISTRATIVE POTENTIAL OF HEADS OF THE ORGANIZATION

V. SKVORTSOV, I. SYSOEV, E. CHUKASOVA-ILYUSHKINA

Abstract: Method of assessing the level of the senior staff presented in this article. Method is based on test managers and subordinates survey. Method makes it possible to objectively determine the level of managerial capacity of leaders. The object of research is the organization of the light industry. Questions for the test and for the profiles, formula for calculating the index of satisfaction, analysis of the results, consequences of managerial decisions and deficiencies in administrative work are present in the submitted article. Level capacity of the organization defined by the study. Management potential is characterized by leadership skills of managers and the degree of relationship between the specialized departments.