

Способность брать ответственность на себя	52,6	30,6
Инициативность	13,5	28,5
Доброжелательность	61,5	27,6
Честность	67,6	22,6
Способность к компромиссу	27,0	20,6
Принципиальность	54,0	17,6
Признание прав и свобод граждан	18,9	16,2
Справедливость	37,8	2,6
Склонность к взаимопомощи	29,7	8,5
Терпимость к чужим жизненным идеалам	16,2	6,5
Открытость	32,4	5,0
Служебный педантизм	18,9	4,4

Не требует доказательств тот факт, что избавиться от нигилизма в настоящее время невозможно: для этого необходимо переделать всю систему государственных отношений с обществом, изменить правосознание примерно ста миллионов человек и уничтожить несколько пороков (например, жадность, взяточничество). Однако можно попытаться ослабить его позиции, действуя по нескольким направлениям:

1. Навести порядок в законодательстве, устранив войну законов;
2. Отменить все виды неприкосновенностей и, в конечном итоге, пересмотреть сами принципы формирования государственных органов. На защите закона должны стоять люди, пользующиеся доверием у народа.

3. Усовершенствовать уголовный кодекс, принципы функционирования правоохранительных служб, с целью добиться максимальной защищенности прав и свобод человека, и попытаться сделать синонимами слова "законность" и "справедливость".

И, может быть, это позволит сделать нашему обществу еще один шаг к формированию правовой культуры, гражданского общества, правового государства и ослабить проявления нигилизма, и, возможно, со временем избавиться от этого порока.

ББК У9(2) 212

## ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Макеева А.С.

Научный руководитель: Герасимов Б.Н.

Самарский государственный аэрокосмический университет

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных — для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании.

Что главное при оценке человека? Ответ на этот вопрос зависит от того, с какой целью производится оценка. Опыт кадрового консультирования и анализ психологических теорий личности показывает, что например, в целях подбора персонала для должности менеджера необходимо твердо знать четыре параметра человека как личности: темперамент; установку на род деятельности; систему внутренних ценностей; неформальную роль в группе.

*Аттестация* представляет собой специфический метод оценки менеджеров с целью определения соответствия профессиональной компетенции сотрудника требованиям рабочего процесса должности, а также уточнения действующих на предприятии технологических процессов, процедур и должностных инструкций.

Главная цель аттестационной оценки — повышение эффективности должности. Также одной из ее важнейших целей является корректировка мотивационных механизмов рабочего процесса и определение потребностей в обучении. Аттестационная оценка уместна для подготовки кадровых перемещений в компании и для решения вопросов формирования заработной платы и компенсаций в компании. Аттестационная оценка осуществляется в следующей последовательности.

*Определение цели проведения аттестационной оценки:*

Цель аттестации — это не только определение соответствия достижения должности поставленным целям, задач и функций, это и комплексная аттестация рабочего процесса должности и человека в нем. Аттестовать рабочий процесс должности означает: определить, насколько цели должности совпадают со стратегическими целями компании; определить, соответствуют ли решаемые задачи должности реализации достижения ее целей; выявить приоритетность задач и реализуемых функций.

Далее необходимо *определить состав аттестационной комиссии:*

Главная задача аттестационной комиссии — организовать процесс оценки профессиональной и корпоративной компетенции сотрудника, определить состав экспертной комиссии.

Экспертная комиссия — рабочая группа, формируемая для проведения технологии экспертных оценок.

Что касается *выбора критериев оценки:*

Критерии оценки — это и есть система индикаторов, которая должна позволить оценить эффективность деятельности сотрудника. Важно иметь в виду, что для каждой должности приоритетными являются свои критерии.

Для высших менеджеров и специалистов весьма важными являются следующие критерии: профессиональные (управленческие) качества; достижение целей должности; достижение задач должности; исполнение функций должности.

Наиболее часто в качестве оцениваемых критериев профессиональных управленческих качеств применяются: выполнение поставленных производственных целей и задач, умение грамотно обучать персонал, умение правильно оценивать подчиненных, профессиональная компетентность, надежность, самостоятельность в работе, бережливость и расчетливость, взаимоотношения с коллегами и т. д.

Цели должности — это фиксация результата, который должен быть достигнут в определенный срок и при использовании определенных ресурсов. Они определяются на отчетный период и в основе своей отражают выполнение плана компании, подразделения, должности на определенный срок.

Известно, что цели должны соответствовать следующим критериям: они должны быть конкретными и измеримыми; они должны быть достижимыми и согласованными; они должны быть реалистичными, но требующими серьезных усилий; их должно быть легко проследить во времени.

Одними из главных требований к критериям, которым должны удовлетворять цели должности, являются их конкретность и измеримость. К измеримым целям должности высших менеджеров прежде всего относят достижение определенных конкретных финансово-экономических результатов в сфере ответственности должности. Например: для директора по производству — объем производства, соблюдение бюджета издержек, соблюдение системы качества, минимизация потерь от брака и т. д.

Неизмеримые цели должности, как правило, отличает их эмоциональная и качественная окраска, с другой стороны — расплывчатость формулировок: выработка эффективных способов стимулирования продаж; организация эффективных способов и средств товародвижения; организация качественного обучения персонала.

В любом случае измеримые и неизмеримые цели, закрепленные в определенных документах (прежде всего в должностной инструкции), могут быть использованы для проведения аттестационной оценки. Другое дело, что для измеримых целей будет легче найти системы адекватной оценки.

Задачи должности в управленческой практике чаще всего воспринимаются как сгруппированные по срокам и содержанию локальные цели, решение которых позволит достичь поставленных перед должностью целей.

Функции должности — действия, операции и процедуры, которые должны выполняться на своем рабочем месте в соответствии с закрепленными обязанностями и предоставленными полномочиями.

При выборе *методов проведения аттестации* следует учитывать, что не все существующие методы эффективны для осуществления аттестационной оценки менеджеров. Практика показала достаточную эффективность аттестационной оценки высших менеджеров компании методом круговой (360-градусной) аттестационной оценки.

Метод круговой аттестации — это метод аттестации руководителя, который состоит в экспертной ранговой оценке достижения целей, решения задач, исполнения функций должности аттестуемого.

Желательно, чтобы в качестве экспертов были привлечены: прямые начальники аттестуемого руководителя; функционально взаимодействующие руководители; руководители взаимодействующих подразделений; подчиненные аттестуемого руководителя; клиенты.

Основная задача экспертов: используя разработанные специальные бланки с описанием основных целей, задач и функций должности аттестуемого, определить по пяти- или десятибалльной шкале оценку достижения целей, решения задач и исполнения функций должности аттестуемым за определенный период.

Методика аттестационной 360-градусной оценки руководителя предполагает пошаговое проведение аттестационной оценки.

Шаг 1. Разработка аттестационных бланков на основе должностной инструкции, действующих порядков и процедур должности.

На первом шаге осуществляется подготовка, как правило, двух бланков. Первый бланк содержит в себе перечень профессионально значимых качеств руководителя для оценки управленческих качеств.

Второй бланк касается непосредственно целей, задач и функций должности. Подготовка этого бланка является одним из самых трудных и ответственных моментов в проведении аттестации. Значительно облегчает процесс наличие для аттестуемой должности должностной инструкции (описания должности).

Каждый бланк кроме непосредственно критериев оценки содержит оценочную (рейтинговую) шкалу:

1-3 балла — крайне неудовлетворительно, деятельность практически не ведется;

5-7 баллов — удовлетворительно, но недостаточно;

9-10 баллов — вполне достаточно. цель достигнута в полном объеме.

Дополнительно в бланках можно предусмотреть чистые поля для отражения экспертами своего мнения по вопросам: приоритетных задач, которые, по мнению эксперта, необходимо решить для повышения эффективности трудовой деятельности; содержания и тематики обучения, которое целесообразно для повышения эффективности деятельности аттестуемого; предложений по изменению условий контракта и т. д.

Шаг 2. Организация процесса аттестации — процесса заполнения бланков членами аттестационной комиссии.

Шаг 3. Сбор заполненных бланков и ввод данных в компьютер.

Шаг 4. Обработка данных. Они группируются по определенному признаку. Затем подсчитывается средняя оценка по группам данных, полученные оценки сравниваются с самооценкой.

Шаг 5. Анализ результатов и подготовка отчета. Подготовка отчета — очень ответственный шаг. Главному эксперту необходимо глубоко разбираться в должностных целях, задачах и функциях аттестуемого, уметь выделить существенные функции должности, правильно определить, чьи оценки являются приоритетными, и т. д. Как показывает практика, при проведении аттестационной оценки менеджеров высшего звена предприятия целесообразно привлекать сторонних консультантов. Положительным моментом при этом является большая объективность оценки. Консультанты также могут привлекаться и тогда, когда аттестационная оценка проводится в компании впервые. В этом случае дополнительной задачей консультантов является обучение персонала компании такой оценке. Как правило, у консультантов уже имеется шаблон отчета, что тоже облегчает подготовку отчета по результатам аттестации в конкретной компании.

Шаг 6. Подготовка презентации отчета и аттестационной беседы.

Шаг 7. Знакомство с полученными результатами аттестуемого и всех членов аттестационной комиссии.

Шаг 8. Проведение заседания аттестационной комиссии с вынесением заключения по итогам проведенной аттестации. Вступительное слово — за председателем аттестационной комиссии. Основной доклад по результатам аттестации представляет эксперт, который готовил аттестационный отчет. Он напоминает цели аттестации, порядок ее проведения, процедуры обработки результатов и основные результаты и выводы.

Затем аттестуемый излагает свое мнение по результатам изучения им аттестационного отчета. В случае возникновения каких-

либо проблемных вопросов осуществляется их совместное обсуждение. Каждый из экспертов высказывает свое мнение по результатам отчета. В конце заседания членами комиссии выносятся окончательные заключения по результатам аттестационной оценки.

Итак:

Аттестационный процесс высших менеджеров компаний — необходимое условие глубокого анализа состояния дел в сфере его ответственности.

Главная цель аттестационного процесса — определение сильных и слабых сторон исполнения функций должности, определение соответствия силы и слабости этих сторон стратегии развития компании.

Выбор методов аттестационной оценки высшего менеджера — очень сложный вопрос, который находится в прямой зависимости от целей такой аттестации.

Любая аттестация должна рассматриваться как средство развития компании и ее сотрудников. Применение аттестационного процесса как меча для освобождения от негодных сотрудников существенно изменяет мотивационную среду компании.

Проведение аттестационной оценки высших менеджеров — профессионализма людей, которые ее организуют.

Конечно, описанная методика не полно отражает все нюансы и особенности организации и проведения аттестации высших менеджеров. Она лишь описывает тот небольшой опыт, который накоплен в российских компаниях на современном этапе развития бизнеса.

ББК У9(2)212.14

## **ЖЕНЩИНА-РУКОВОДИТЕЛЬ**

Путько М.В.

Научный руководитель: Герасимов Б.Н.

Самарский государственный аэрокосмический университет

им. акад. С.П. Королева

Я не случайно выбрала именно эту тему для статьи. Я считаю, что эта тема интересна не только лично мне, на сегодняшний день она очень актуальна, т.к. в нашей стране только начинает развиваться статус женщины-руководителя. Статистика показывает, что доля женщин в топ-менеджменте крупных российских компаний очень незначительна - всего 5-10%. В западных - положение лучше, но ненамного. Там только 15-20% высших позиций заняты женщинами.