

УДК 35.08: 334. 735

МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Макринова Е.И., Мухина М.Г.

АНО ВПО «Белгородский университет кооперации, экономики и права»,
Белгород, e-mail: kafservis@bupk.ru

Сформирован комплексный подход к оценке управленческого персонала, основанный на расчете интегрального показателя, который агрегирует 20 показателей в безразмерный интегральный критерий – коэффициент конкурентоспособности управленческого персонала, а также с использованием метода ассесмент-центр, который позволяет оценить индивидуальный потенциал работника, возможность определить сильные и слабые стороны персонала, а также отобрать работников, компетентных в профессиональной области. Осуществлена формализация предлагаемого к использованию соответствующего инструментария менеджмента, на основе аудита персонала включающая систематизацию задач аудита по объектам оценки персонала, основные подходы к внедрению аудита персонала в организациях потребительской кооперации и оценке полученных результатов.

Ключевые слова: оценка, радар качества, коэффициент конкурентоспособности

COMPLEX ESTIMATION METHOD OF THE ADMINISTRATIVE PERSONNEL IN CONSUMER COOPERATIVE ORGANIZATIONS

Makrinova E.I., Muhina M.G.

ANO VPO «Belgorod University of Cooperation, Economy and Law»,
Belgorod, e-mail: kafservis@bupk.ru

The complex approach to an estimation of the administrative personnel, based on calculation of an integrated indicator which aggregates 20 indicators in dimensionless integrated criterion – factor of competitiveness of the administrative personnel is generated, and also with use of a method the assesment-center which allows to estimate individual potential of the worker, possibility to define strong and weaknesses of the personnel and also to select the workers competent of professional area. Formalization of corresponding toolkit of management offered to use, on the basis of personnel audit the engaging is carried out: ordering of problems of audit on objects of an estimation of the personnel, the basic approaches to introduction of audit of the personnel in the organizations of consumers' cooperative society and an estimation of the received results.

Keywords: estimate, quality radar, competitiveness factor

В современных условиях практика подбора и расстановки кадров, стимулирование их труда, а также служебно-профессиональное продвижение, повышение квалификации должны строиться на объективной, научно-обоснованной оценке персонала.

Решение указанных задач обуславливает необходимость обоснования и разработки методики комплексной оценки управленческого персонала, которая позволит с высокой степенью надежности определить, насколько тот или иной кандидат соответствует требованиям занимаемой должности.

В соответствии с предложенной методикой оценку управленческого персонала предлагается производить в два этапа. В соответствии ГОСТ Р 51305–99 Розничная торговля. Требования к персоналу на первом этапе были выделены критерии, по которым будет осуществляться оценка специалиста [1].

Оценка специалиста производится по каждому критерию в пределах максимально установленного числа баллов, где 10 баллов соответствует наивысшей оценке.

Апробация предлагаемой методики осуществлялась в ходе оценки трех специалистов, занимающих должность «товаровед» в кооперативной организации.

При определении значимости критериев для оценки трех специалистов кооперативной организации учитывались мнения руководителей из Белгородского, Курского, Орловского областных союзов потребительских обществ Центрального федерального округа, которые выступили в качестве экспертов (табл. 1).

На основании выбранных критериев была произведена оценка трех специалистов районной кооперативной организации Белгородского областного союза потребительских обществ, занимающих должность «товаровед». С этой целью нами предлагается использовать безразмерный интегральный критерий – коэффициент конкурентоспособности (K_k) управленческого персонала.

Согласно методике, предложенной Н. Роговой, коэффициент конкурентоспособности управленческого персонала равен относительной площади радара, построенного внутри оценочного многоугольника по выбранным показателям:

$$K_k = \frac{S}{S_i}, \quad (1)$$

где K_k – коэффициент конкурентоспособности управленческого персонала; S – площадь оценочного многоугольника, ед²; S_i – площадь i -го радара, ед².

Таблица 1

Критерии оценки специалистов в кооперативной организации, занимающих должность «товаровед»

№ п/п	Критерии оценки должности	Единица измерения	Номер специалиста		
			1	2	3
			Числовая оценка критерия		
1	Стаж работы	Годы	5	5	5
2	Владение компьютерными технологиями	Баллы	2	5	9
3	Знание основных технологических процессов производства	Баллы	4	9	7
4	Знание нормативных документов в торговой отрасли	Баллы	6	8	9
5	Знание номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции	Баллы	2	7	9
6	Знание основных форм отчетности	Баллы	4	6	9
7	Умение анализировать показатели ассортимента для достижения рациональной ассортиментной политики	Баллы	3	7	8
8	Поиск альтернатив в различных ситуациях	Баллы	4	5	8
9	Удовлетворение запросов клиента	Баллы	4	6	8
10	Умение общаться с клиентом	Баллы	3	5	2
11	Поиск и отслеживание обратной связи с клиентом	Баллы	7	8	3
12	Необходимость повышения квалификации	Баллы	3	5	5
13	Организаторские способности	Баллы	9	9	9
14	Лояльность	Баллы	3	3	3
15	Стремление к саморазвитию	Баллы	2	4	2
16	Аккуратность	Баллы	9	9	9
17	Психологические характеристики	Баллы	9	7	9
18	Работоспособность	Баллы	8	8	8
19	Инициативность	Баллы	4	6	8
20	Ответственность	Баллы	4	6	9

Площадь *i*-го радара определяется по формуле:

$$S_i = \sin\left(\frac{360^\circ}{n}\right) \cdot \frac{(A_1A_2 + A_2A_3 + \dots + A_nA_1)}{2}, \quad (2)$$

где *n* – число осей радара (число оценочных критериев); *A*₁...*A*_{*n*} – координаты показателей на соответствующих осях.

Площадь оценочного многоугольника определяется по формуле

$$S = \frac{1}{2} R^2 n \cdot \sin\left(\frac{360^\circ}{n}\right), \quad (3)$$

где *R* – радиус описанной окружности многоугольника, ед. [3].

Используя данные табл. 1 и формулы (1), (2), (3), рассчитаем значения коэффициентов конкурентоспособности для трех специалистов кооперативной организации Белгородского областного союза потребителей, занимающих должность «товаровед». Расчет произведен в среде MS Excel, результаты расчета представлены на рисунке и в табл. 2.

На основании графического представления можно судить о том, что наиболее конкурентоспособным из трех рассматриваемых

специалистов, занимающих должность «товаровед», является специалист под номером 3; за ним следует специалист 2; минимальное значение конкурентоспособности данной должности имеет специалист 1 (табл. 2).

Таблица 2

Результаты расчета коэффициента конкурентоспособности

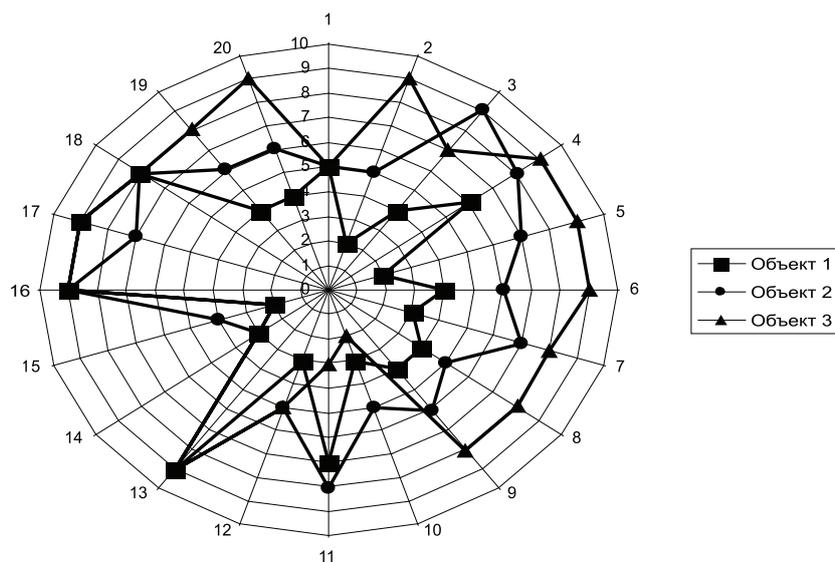
Показатели	Специалисты		
	1	2	3
Площадь, ед. ²	67,5	123,4	160,0
Оценочная площадь, ед. ²	308,9	308,9	308,9
Коэффициент конкурентоспособности управленческого персонала	0,22	0,40	0,52

Таким образом, проведенная методика позволяет сделать вывод о том, что специалист под номером 3 в большей степени соответствует основным требованиям, необходимым для занимаемой должности.

Для дальнейшей оценки управленческого персонала нами предлагается использовать методику ассесмент-центра, которая

по сути является системой методов моделирования, реализующей требования, которые предъявляются к оценке компетенции персонала: объективность (независимость оценки от частного мнения или суждений); надежность (относительная свобода от влияния ситуативных факторов); достоверность (должен оцениваться реальный уровень владения навыками); прогностичность (оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне

человек способен потенциально); комплексность (оцениваются не отдельные качества, а их суммарный «итог» с учетом их взаимовлияния); доступность (критерии оценки должны быть понятны и оценщикам и оцениваемым); системность (проведение оценочных мероприятий не должно дезорганизовывать работу коллектива, оно должно встраиваться в общую систему управления персоналом таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию) [4].



Графическое представление конкурентоспособности специалистов кооперативной организации, занимающих должность «товаровед»

Следует отметить, что данная методика позволяет выявить, проанализировать и оценить степень выраженности профессионально важных качеств, необходимых для эффективной деятельности, а также описать личностные особенности работника и сформулировать задачи для профессионального роста и обучения. На основании данной оценки делается

заключение о степени пригодности работника, возможности продвижения по карьерной лестнице, а также необходимости индивидуальных психологических консультаций.

В целях практического применения данной методики нами разработаны ключевые компетенции кандидата на вакантную должность «товаровед» (табл. 3).

Таблица 3

Ключевые компетенции кандидата на вакантную должность «товаровед»

Группа требований	Показатели качества
I. Квалификационные требования	1. Высшее образование 2. Стаж работы 3. Владение компьютерными технологиями 4. Знания в области торговли
II. Отношение к работе	1. Лояльность 2. Ответственность 3. Инициативность 4. Стремление к саморазвитию
III. Ориентация на клиента	1. Умение общаться с клиентом 2. Удовлетворение запросов клиента 3. Поиск и отслеживание обратной связи с клиентом 4. Поиск альтернатив в различных ситуациях
IV. Профессиональные требования	1. Знание основных технологических процессов производства 2. Знание нормативных документов в торговой отрасли 3. Знание номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции 4. Правила и нормы охраны труда

При определении значимости оценки ключевых компетенций для трех кандидатов кооперативной организации на вакантную должность «Товаровед» учитывались мнения руководителей из Белгородского, Курского, Орловского областных союзов потребительских обществ Центрального федерального округа, которые выступили в качестве экспертов.

В соответствии с предлагаемой методикой оценки управленческого персонала предлагается производить в несколько этапов.

На первом этапе рассчитываются средние оценки по критериям. Средняя оценка по каждому качеству, входящему в модель компетенции (\bar{X}), находится следующим образом:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}, \quad (4)$$

где n – количество экспертов; X_i – оценка i -го эксперта.

На втором этапе рассчитываются средние оценки по группе качеств, входящих в модель компетенции. Средняя оценка по группе качеств $\bar{X}_{гр}$ определяется по формуле:

$$\bar{X}_{гр} = \frac{\sum_{j=1}^k X_j}{k}, \quad (5)$$

где k – количество качеств в группе; X_j – среднее значение по j -му качеству.

Следующим этапом является расчет интегральных значений основных параметров модели компетенции (Y). Вводится такое понятие, как удельный вес. Это необходимо для того, чтобы учесть значимость того или иного элемента в составе основных параметров модели компетенции:

$$Y = \frac{\sum_{i=1}^m X_{гpi} \beta_i}{m}, \quad \sum_{i=1}^m \beta_i = 1, \quad (6)$$

где β_i – удельный вес групп качеств в составе основного параметра модели компетенции.

Используя данные табл. 3 и формулы (7), (8), (9), рассчитаем значения следующих показателей: среднюю оценку по каждому качеству; среднюю оценку по группе качеств; удельный вес, а также интегральный показатель для трех кандидатов на вакантную должность «товаровед».

Нами были выбраны 3 кандидата на вакантную должность «товаровед» для организаций потребительской кооперации. Число экспертов составляет 10 человек, ими была выставлена оценка в баллах от 0 до 4 по каждой группе компетенций. Расчет показателей для кандидата 1 на вакантную должность «товаровед» представлены в табл. 4.

Таблица 4

Результаты расчета интегрального показателя качества управленческого персонала кооперативной организации для кандидата на вакантную должность «товаровед» № 1

Номер группы	Показатель качества	Средняя оценка критерия	Средняя оценка по группе	Удельный вес	Интегральный показатель
I. Квалификационные требования	1.	2,2	1,95	0,22	0,0395
	2.	1,6			
	3.	2,1			
	4.	1,9			
II. Отношение к работе	1.	1,4	1,65	0,37	
	2.	1,7			
	3.	1,6			
	4.	1,9			
III. Ориентация на клиента	1.	2,6	2,03	0,18	
	2.	1,7			
	3.	2,5			
	4.	1,3			
IV. Профессиональные требования	1.	1,8	1,80	0,23	
	2.	1,8			
	3.	1,8			
	4.	1,8			

Расчет показателей для кандидата 2 на вакантную должность «товаровед» представлен в табл. 5.

Расчет показателей для кандидата 3 на вакантную должность «товаровед» представлен в табл. 6.

Таблица 5

Результаты расчета интегрального показателя качества управленческого персонала кооперативной организации для кандидата на вакантную должность «товаровед» № 2

Номер группы	Показатель качества	Средняя оценка критерия	Средняя оценка по группе	Удельный вес	Интегральный показатель
I. Квалификационные требования	1.	2,0	2,18	0,22	0,0631
	2.	2,6			
	3.	2,2			
	4.	1,9			
II. Отношение к работе	1.	2,0	2,13	0,37	
	2.	2,8			
	3.	1,5			
	4.	2,2			
III. Ориентация на клиента	1.	2,2	1,80	0,18	
	2.	1,7			
	3.	1,8			
	4.	1,5			
IV. Профессиональные требования	1.	2,6	2,25	0,23	
	2.	2,4			
	3.	1,7			
	4.	1,3			

Таблица 6

Результаты расчета интегрального показателя качества управленческого персонала кооперативной организации для кандидата на вакантную должность «товаровед» № 3

Номер группы	Показатель качества	Средняя оценка критерия	Средняя оценка по группе	Удельный вес	Интегральный показатель
I. Квалификационные требования	1.	2,8	2,40	0,22	0,0833
	2.	2,1			
	3.	2,5			
	4.	2,2			
II. Отношение к работе	1.	2,2	1,98	0,37	
	2.	2,0			
	3.	2,3			
	4.	1,4			
III. Ориентация на клиента	1.	2,1	2,43	0,18	
	2.	2,7			
	3.	2,2			
	4.	2,7			
IV. Профессиональные требования	1.	1,9	2,15	0,23	
	2.	1,5			
	3.	2,3			
	4.	2,9			

Сравнение результатов расчетов для трех кандидатов на вакантную должность «товаровед» позволяет сделать вывод, что наиболее конкурентоспособным кандидатом является кандидат под номером 3.

Таким образом, оценка по методу ассесмент-центра позволяет сделать индивидуальный профиль компетенции каждого участника. Полученные результаты дают направления дальнейшего развития персо-

нала кооперативной организации по ключевым компетенциям.

Список литературы

1. Розничная торговля. Требования к персоналу: ГОСТ Р 51305-99.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: ИНФРА-М., 2006. – 304 с.
3. Нестерчук Н.И. Оценка персонала как ключевой инструмент его развития / Н.И. Нестерчук, Л.А. Коршик // Деньги и кредит. – 2007. – № 11. – С. 48–52.
4. Рогова Н. Как объективно выявить менеджера, заслужившего продвижения по службе / Н. Рогова, Н. Филиппова // Генеральный директор. – 2005. – №3. – С. 81–831.
5. Симонова И. Оценка персонала: объективные и субъективные факторы // Служба кадров и персонал. – 2008. – № 8. – С. 24–25.
6. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с.

References

1. GOST P 51305-99 *Retail trade. Requirements to the personnel.*
2. Kibanov A.J. *Bas of human resource management. the textbook.* – M: INFRA TH., 2006.304 with.

3. *Otsenka of the personnel as the key tool of its development* / N.I. Nesterchuk, L.A. Korshik – Money and the credit. 2007. no. 11. pp. 48–52.

4. *Kak objectively to reveal the manager who has deserved promotion* / N. Rogova, N. Filippova – the General director. 2005. no. 3. pp. 81–831.

5. Simonov I. *Otsenka of the personnel: objective and subjective factors* – Service of shots and the personnel. 2008. no. 8. pp. 24–25.

6. *Otsenka of the personnel. Criticism of the theory and practice of application of the balanced indicators* / V.E. Hrutsky, R.A. Tolmachyov. 2 izd., the reslave. and dop. M: the Finance and statistics, 2007. 224 p.

Рецензенты:

Куприянов С.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента и внешнеэкономической деятельности ГОУ ВПО «Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова», г. Белгород.

Богатая И.Н., д.э.н., профессор, профессор кафедры аудита ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», г. Ростов.

Работа поступила в редакцию 21.02.2012.