
АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Полозова Анна Николаевна¹, д-р экон. наук, проф.

Горковенко Екатерина Вячеславовна², канд. экон. наук, доц.

Нейштадт Михаил Леонидович¹, канд. экон. наук

Купрюшина Ольга Михайловна³, канд. экон. наук, доц.

¹Институт менеджмента, маркетинга и финансов, ул. К. Маркса, 67, Воронеж, Россия, 394036; e-mail: annapollo@yandex.ru; u57164@mail.ru

²Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, Воронеж, Россия, 394036; e-mail: gorek@mail.ru

³Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394006; e-mail: olgak@umc.vsu.ru

Цель: в деятельности любой организации особую значимость приобретает управленческий персонал, который является важнейшим фактором ее устойчивого развития, одним из существенных конкурентных преимуществ. Наличие определенной структуры и качественного состава управленческого персонала гарантирует стабильность функционирования самой организации. Профессиональные знания, опыт, творческие и предпринимательские способности управленцев обеспечивают получение экономических выгод организации в текущей момент и будущей перспективе. В этой связи возникает необходимость объективной оценки управленческого персонала и разработки действенного инструментария для ее проведения. *Обсуждение:* описаны инструменты оценки управленческого персонала в системе приемов и способов менеджмента промышленной организации. Изложена сущность процедуры профессиональной оценки управленческого персонала, основанная на демократическом принципе. Выполнена апробация процедуры на примере двух мясоперерабатывающих организаций Воронежской области. Оценены качественные параметры менеджеров по 11 квалификационным признакам балловым методом. *Результаты:* обоснованы предложения по возможным изменениям в профессиональной карьере. Разработана программа мероприятий стимулирования развития управленческого персонала на основе материального, нематериального и морального стимулирования.

Ключевые слова: инструменты менеджмента; процедура профессиональной оценки менеджеров; квалификационные признаки; изменения в профессиональной карьере; программа стимулирующих мероприятий.

Введение

В ходе управления развитием промышленной организации возникает необходимость пересмотра и обновления инструментов менеджмента [5, 6, 7]. Наибольшую практическую ценность при этом имеют приемы и способы, учитывающие преимущества анализа и оценки в системе экономического мониторинга экономической деятельности [10, 11, 12], в том числе методические процедуры оценки инновационного риска [1, 2, 3, 4] и ключевых факторов предпринимательской активности [8, 9]. Кроме того, на протяжении всех стадий жизненного цикла персонала в тесной увязке со стратегией управления развитием организации и трудовой политикой выполняется «... мониторинг качественных характеристик персонала» [6, с. 141].

Определенную сложность в ходе управления организационным развитием имеет процесс приема на работу менеджеров и квалифицированных рабочих, который, как правило, сопровождается предварительной оценкой, тем более если имеет место конкурсный отбор претендентов. Особую значимость такая оценка приобретает в организациях, где проводится регулярный мониторинг бизнес-деятельности [6, 7]. Формирование системы оценки персонала стимулирует изменения деятельности работников в лучшую сторону, так как оценке придается объективность. Оценке подлежат: характерные черты работника, результаты исполнения индивидуальных заданий, стиль поведения. Оценка имеет конечной целью аттестацию, то есть комплексную оценку трудовой деятельности и морального портрета персонала. Мы рекомендуем проводить аттестацию не реже одного раза в три года.

Методология исследования

По нашему мнению, нецелесообразно жестко регламентировать процессы оценки персонала, так как, с одной стороны, аттестуемая и аттестующая стороны обладают известной степенью субъективизма, а с другой стороны, цели аттестации имеют широкий диапазон особенностей, диктуемых целями организационного развития и выработанной стратегией их достижения. Поэтому достаточно использовать такие инструменты оценки управленческого персонала, которые позволяют осуществлять процедуры, наиболее приемлемые для конкретной индивидуальной ситуации и субъектов оценки [6]. Они приведены в табл. 1.

Обсуждение результатов

В совокупности приведенных инструментов наибольшую значимость имеют тестирование и картирование. Нами разработана и рекомендована к использованию в промышленных, в том числе мясоперерабатывающих, организациях «Процедура профессиональной оценки управленческого персонала», включающая: экспертную оценку квалификационных признаков менеджеров (заполнение карты оценки персонала); предложения экспертов по профессиональной карьере менеджеров (горизонтальные и вертикальные перемещения).

Процедура предполагает демократический принцип оценки персона-

ла, учитывающий, во-первых, рекомендацию с прежнего места работы (при найме), во-вторых, мнение (характеристика) членов трудового коллектива, и особенно подчиненных сотрудников.

Таблица 1

Инструментарий оценки управленческого персонала

Инструменты управления	Характеристика управленческих процедур
Анкетирование	Работник заполняет анкету, самостоятельно отвечает на поставленные вопросы. Содержание вопросов может касаться его личных качеств, степени овладения профессией, стиля поведения и общения в коллективе, перспектив карьерного роста и т.д. Информация анализируется, обобщается и становится базой для аттестации
Опрос	По заранее составленному сценарию опрашивается работник для получения информации по усмотрению интервьюера. Дает возможность получения нужной информации в большем объеме, чем при анкетировании. Служит источником дополнительной информации для аттестации; базой для аттестации
Тестирование	Осуществляется выбор одного или нескольких ответов на конкретно поставленный вопрос из нескольких предложенных вариантов. Вопросы предлагаются в виде определенного задания или упражнения. По содержанию тестовых вопросов они могут быть профессиональными и/или психологическими
Рейтинг	По рейтинговой шкале, составленной по фиксированному списку профессиональных и личных качеств работника, определяется, насколько каждое из этих качеств выражено у конкретного работника. Рейтинговая оценка может проводиться: экспертом, самим работником, его коллегами
Карта оценки персонала	Составляется карта оценки специалиста по квалификационным признакам. Оценка выполняется несколькими экспертами на основе присвоения балла (от 0 до 5). Подсчитывается средний балл по признаку, по группе признаков, по группе экспертов. По уровню балла рекомендуется направление изменения карьеры

Нами апробирована «Процедура профессиональной оценки менеджера» в ходе оценки – аттестации работников, занятых управленческой деятельностью, в двух организациях мясоперерабатывающего производства Воронежской области (М2 и М5). Всего было отобрано по 10 человек из каждой организации. В качестве экспертов, оценивающих качественные параметры персонала, были привлечены сотрудники высшего звена управления – заместитель директора, начальник отдела кадров, юрист, начальники других отделов – всего по 9 человек из каждой организации. На каждого работника были заполнены «Карты профессиональной оценки менеджера», материалы которых обобщены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты обработки карт служебной оценки менеджеров мясоперерабатывающих организаций М5 и М2 Воронежской области (на 01.01.2013 г.)

Квалификационный признак	Количество оценочных баллов менеджеров										Средний балл
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	
М5											
1.0 Соответствие знаний работника выполняемой работе											
Сумма баллов	29	39	37	37	39	41	33	35	31	43	-
Средний балл	3,22	4,33	4,11	4,11	4,33	4,56	3,67	3,89	3,44	4,78	4,04

Продолжение табл. 2

Квалификационный признак	Количество оценочных баллов менеджеров										Средний балл
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	
2.0 Выполнение производственных заданий											
Сумма баллов	34	39	41	38	42	39	43	41	27	44	-
Средний балл	3,78	4,33	4,56	4,22	4,67	4,33	4,78	4,56	3,00	4,89	4,31
3.0 Качество работы											
Сумма баллов	34	42	28	34	39	39	37	38	30	41	-
Средний балл	3,78	4,67	3,11	3,78	4,33	4,33	4,11	4,22	3,33	4,56	4,02
4.0 Дисциплина труда											
Сумма баллов	34	41	21	38	36	38	38	38	29	42	-
Средний балл	3,78	4,56	2,33	4,22	4,00	4,22	4,22	4,22	3,22	4,67	3,94
5.0 Самостоятельность:											
Сумма баллов	39	40	15	15	38	38	44	43	15	39	-
Средний балл	4,33	4,44	1,67	1,67	4,22	4,22	4,89	4,78	1,67	4,33	3,62
6.0 Ответственность											
Сумма баллов	39	40	15	21	37	39	42	40	18	44	-
Средний балл	4,33	4,44	1,67	2,33	4,11	4,33	4,67	4,44	2,00	4,89	3,72
7.0 Инициатива											
Сумма баллов	37	39	29	34	38	42	38	34	37	39	-
Средний балл	4,11	4,33	3,22	3,78	4,22	4,67	4,22	3,78	4,11	4,33	4,08
8.0 Отношение к профессии											
Сумма баллов	31	41	23	21	39	41	39	31	33	43	-
Средний балл	3,44	4,56	2,56	2,33	4,33	4,56	4,33	3,44	3,67	4,78	3,80
9.0 Знание своих служебных обязанностей											
Сумма баллов	28	30	27	30	31	35	33	34	33	35	-
Средний балл	3,11	3,33	3,00	3,33	3,44	3,89	3,67	3,78	3,67	3,89	3,51
10.0 Участие в разработке и осуществлении планов организации											
Сумма баллов	30	29	13	15	21	22	27	29	27	31	-
Средний балл	3,33	3,22	1,44	1,67	2,33	2,44	3,00	3,22	3,00	3,44	2,71
11.0 Совершенствование в профессии (чтение специальной литературы)											
Сумма баллов	35	41	11	13	19	25	31	35	19	37	-
Средний балл	3,89	4,56	1,22	1,44	2,11	2,78	3,44	3,89	2,11	4,11	2,96
Общая сумма баллов	33,64	38,27	23,64	26,91	34,45	36,27	36,82	36,18	27,18	39,82	-
Общий средний балл	3,74	4,25	2,63	2,99	3,83	4,03	4,09	4,02	3,02	4,42	3,70
M2											
1.0 Соответствие знаний работника выполняемой работе											

Окончание табл. 2

Квалификационный признак	Количество оценочных баллов менеджеров										Средний балл
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	
Сумма баллов	23	33	39	31	19	19	19	13	19	21	-
Средний балл	2,56	3,67	4,33	3,44	2,11	2,11	2,11	1,44	2,11	2,33	2,62
2.0 Выполнение производственных заданий											
Сумма баллов	34	38	38	39	30	12	15	15	15	25	-
Средний балл	3,78	4,22	4,22	4,33	3,33	1,33	1,67	1,67	1,67	2,78	2,90
3.0 Качество работы											
Сумма баллов	32	38	37	38	25	15	15	17	17	21	-
Средний балл	3,56	4,22	4,11	4,22	2,78	1,67	1,67	1,89	1,89	2,33	2,83
4.0 Дисциплина труда											
Сумма баллов	30	41	39	42	26	13	19	15	15	19	-
Средний балл	3,33	4,56	4,33	4,67	2,89	1,44	2,11	1,67	1,67	2,11	2,88
5.0 Самостоятельность											
Сумма баллов	36	37	37	32	12	12	12	18	15	15	-
Средний балл	4,00	4,11	4,11	3,56	1,33	1,33	1,33	2,00	1,67	1,67	2,51
6.0 Ответственность:											
Сумма баллов	36	38	39	38	27	30	18	21	18	21	-
Средний балл	4,00	4,22	4,33	4,22	3,00	3,33	2,00	2,33	2,00	2,33	3,18
7.0 Инициатива											
Сумма баллов	33	42	38	39	31	30	30	28	29	30	-
Средний балл	3,67	4,67	4,22	4,33	3,44	3,33	3,33	3,11	3,22	3,33	3,67
8.0 Отношение к профессии											
Сумма баллов	29	39	41	39	23	23	19	21	23	17	-
Средний балл	3,22	4,33	4,56	4,33	2,56	2,56	2,11	2,33	2,56	1,89	3,05
9.0 Знание своих служебных обязанностей											
Сумма баллов	30	34	31	34	12	27	27	9	24	18	-
Средний балл	3,33	3,78	3,44	3,78	1,33	3,00	3,00	1,00	2,67	2,00	2,73
10.0 Участие в разработке и осуществлении планов организации											
Сумма баллов	9	17	29	28	13	9	17	11	13	9	-
Средний балл	1,00	1,89	3,22	3,11	1,44	1,00	1,89	1,22	1,44	1,00	1,72
11.0 Совершенствование в профессии (чтение специальной литературы)											
Сумма баллов	12	13	22	20	11	14	12	10	11	10	-
Средний балл	1,33	1,44	2,44	2,22	1,22	1,56	1,33	1,11	1,22	1,11	1,50
Общая сумма баллов	27,91	34,00	36,64	35,55	21,00	19,00	18,73	16,27	18,27	18,82	-
Общий средний балл	3,10	3,78	4,07	3,95	2,33	2,11	2,08	1,81	2,03	2,09	2,74

Таблица 3

Уровень квалификационных признаков деятельности управленческого персонала организаций мясоперерабатывающего производства М2 и М5 Воронежской области на 01.01.2013 года

М5 Персонал, шифр	Баллы				М2 Персонал, шифр	Баллы			
	Сумма	Количество		Средний		Сумма	Количество		Средний
		высших	низший				высших	низший	
М5.1	370	18	0	3,74	М2.1	307	4	20	3,10
М5.2	421	50	0	4,25	М2.2	374	34	12	3,78
М5.3	260	10	41	2,63	М2.3	403	35	0	4,07
М5.4	296	12	31	2,99	М2.4	391	38	3	3,95
М5.5	379	31	7	3,83	М2.5	231	0	44	2,33
М5.6	399	45	6	4,03	М2.6	209	0	53	2,11
М5.7	405	43	0	4,09	М2.7	206	0	53	2,08
М5.8	398	39	2	4,02	М2.8	179	0	66	1,81
М5.9	299	12	17	3,02	М2.9	201	0	56	2,03
М5.10	438	66	0	4,42	М2.10	207	0	54	2,09
Итого в среднем по группе персонала	367	33	10	3,70	Итого в среднем по группе персонала	271	11	36	2,74

Анализируя данные полученных результатов, можно сделать следующие выводы: средний балл качественных параметров управленческого персонала организации М5, равный 3,70 (74% от максимально возможного), варьируется от 2,63 до 4,42; средний балл качественных параметров управленческого персонала организации М2, равный 2,74 (55% от максимально возможного), варьируется от 1,81 до 4,07. Поскольку для оценки были выбраны специалисты схожих профилей в этих организациях, необходимо признать, что в организации М5 квалификационный уровень управленческого персонала существенно выше (табл. 3, 4):

Таблица 4

Мнения экспертов об уровне квалификационных признаков деятельности управленческого персонала организаций мясоперерабатывающего производства М2 и М5 Воронежской области на 01.01.2013 года

М5		Баллы		М2		Баллы	
Эксперт, шифр	Персонал, шифр	Сумма	Средний	Эксперт, шифр	Персонал, шифр	Сумма	Средний
Э5.1	М5.1	45	4,09	Э2.1	М2.1	34	3,09
	М5.2	48	4,36		М2.2	46	4,18
	М5.3	26	2,36		М2.3	45	4,09
	М5.4	32	2,91		М2.4	40	3,64
	М5.5	40	3,64		М2.5	33	3,00
	М5.6	46	4,18		М2.6	19	1,73
	М5.7	47	4,27		М2.7	33	3,00
	М5.8	43	3,91		М2.8	31	2,82
	М5.9	39	3,55		М2.9	28	2,55
	М5.10	48	4,36		М2.10	24	2,18
Итого		414	3,76	Итого		333	3,03

Продолжение табл. 4

М5		Баллы		М2		Баллы	
Эксперт, шифр	Персонал, шифр	Сумма	Средний	Эксперт, шифр	Персонал, шифр	Сумма	Средний
Э5.2	M5.1	43	3,91	Э2.2	M2.1	33	3,00
	M5.2	49	4,45		M2.2	42	3,82
	M5.3	32	2,91		M2.3	43	3,91
	M5.4	37	3,36		M2.4	37	3,36
	M5.5	41	3,73		M2.5	23	2,09
	M5.6	45	4,09		M2.6	29	2,64
	M5.7	45	4,09		M2.7	24	2,18
	M5.8	44	4,00		M2.8	30	2,73
	M5.9	31	2,82		M2.9	21	1,91
	M5.10	47	4,27		M2.10	32	2,91
Итого		414	3,76	Итого		314	2,86
Э5.3	M5.1	37	3,36	Э2.3	M2.1	31	2,82
	M5.2	47	4,27		M2.2	40	3,64
	M5.3	30	2,73		M2.3	46	4,18
	M5.4	34	3,09		M2.4	52	4,73
	M5.5	47	4,27		M2.5	23	2,09
	M5.6	46	4,18		M2.6	31	2,82
	M5.7	47	4,27		M2.7	18	1,64
	M5.8	44	4,00		M2.8	20	1,82
	M5.9	30	2,73		M2.9	25	2,27
	M5.10	52	4,73		M2.10	27	2,45
Итого		414	3,76	Итого		313	2,85
Э5.4	M5.1	38	3,45	Э2.4	M2.1	35	3,18
	M5.2	43	3,91		M2.2	38	3,45
	M5.3	30	2,73		M2.3	49	4,45
	M5.4	28	2,55		M2.4	45	4,09
	M5.5	41	3,73		M2.5	22	2,00
	M5.6	39	3,55		M2.6	18	1,64
	M5.7	43	3,91		M2.7	16	1,45
	M5.8	42	3,82		M2.8	11	1,00
	M5.9	31	2,82		M2.9	20	1,82
	M5.10	51	4,64		M2.10	20	1,82
Итого		386	3,51	Итого		274	2,49
Э5.5	M5.1	39	3,55	Э2.5	M2.1	33	3,00
	M5.2	42	3,82		M2.2	42	3,82
	M5.3	31	2,82		M2.3	41	3,73
	M5.4	34	3,09		M2.4	42	3,82
	M5.5	43	3,91		M2.5	34	3,09
	M5.6	51	4,64		M2.6	24	2,18
	M5.7	42	3,82		M2.7	26	2,36
	M5.8	45	4,09		M2.8	20	1,82
	M5.9	37	3,36		M2.9	29	2,64
	M5.10	47	4,27		M2.10	19	1,73
Итого		411	3,74	Итого		310	2,82
Э5.6	M5.1	48	4,36	Э2.6	M2.1	34	3,09
	M5.2	46	4,18		M2.2	44	4,00
	M5.3	28	2,55		M2.3	43	3,91
	M5.4	39	3,55		M2.4	42	3,82
	M5.5	46	4,18		M2.5	24	2,18
	M5.6	48	4,36		M2.6	22	2,00
	M5.7	46	4,18		M2.7	25	2,27
	M5.8	49	4,45		M2.8	22	2,00
	M5.9	30	2,73		M2.9	25	2,27
	M5.10	40	3,64		M2.10	25	2,27
Итого		420	3,82	Итого		306	2,78
Э5.7	M5.1	39	3,55	Э2.7	M2.1	34	3,09
	M5.2	48	4,36		M2.2	39	3,55
	M5.3	31	2,82		M2.3	47	4,27
	M5.4	33	3,00		M2.4	51	4,64
	M5.5	43	3,91		M2.5	31	2,82
	M5.6	41	3,73		M2.6	28	2,55
	M5.7	48	4,36		M2.7	23	2,09
	M5.8	43	3,91		M2.8	11	1,00

М5		Баллы		М2		Баллы	
Эксперт, шифр	Персонал, шифр	Сумма	Средний	Эксперт, шифр	Персонал, шифр	Сумма	Средний
	М5.9	37	3,36		М2.9	14	1,27
	М5.10	49	4,45		М2.10	28	2,55
Итого		412	3,75	Итого		306	2,78
Э5.8	М5.1	40	3,64	Э2.8	М2.1	37	3,36
	М5.2	49	4,45		М2.2	41	3,73
	М5.3	27	2,45		М2.3	43	3,91
	М5.4	28	2,55		М2.4	40	3,64
	М5.5	39	3,55		М2.5	23	2,09
	М5.6	39	3,55		М2.6	24	2,18
	М5.7	46	4,18		М2.7	16	1,45
	М5.8	43	3,91		М2.8	16	1,45
	М5.9	32	2,91		М2.9	14	1,27
	М5.10	53	4,82		М2.10	21	1,91
Итого		396	3,60	Итого		275	2,50
Э5.9	М5.1	41	3,73	Э2.9	М2.1	36	3,27
	М5.2	49	4,45		М2.2	42	3,82
	М5.3	25	2,27		М2.3	46	4,18
	М5.4	31	2,82		М2.4	42	3,82
	М5.5	39	3,55		М2.5	18	1,64
	М5.6	44	4,00		М2.6	14	1,27
	М5.7	41	3,73		М2.7	25	2,27
	М5.8	45	4,09		М2.8	18	1,64
	М5.9	32	2,91		М2.9	25	2,27
	М5.10	51	4,64		М2.10	11	1,00
Итого		398	3,62	Итого		277	2,52
В среднем по группе экспертов		407	3,70	В среднем по группе экспертов		301	2,74

количество работников, получивших средний балл, больший или равный среднему по группе в организации М5 ($\geq 3,70$ балла), составило 7 человек (70% от общего числа оцениваемого управленческого персонала); количество работников, получивших средний балл, больший или равный среднему по группе в организации М2 ($\geq 2,74$ балла), составило 4 человека (40 % от общего числа оцениваемых менеджеров). Очевидно, что на результаты оценки квалификационных признаков деятельности в значительной степени оказало влияние то, что организации М5 – большая доля управленческого персонала, имеющих высокие качественные параметры;

среди квалификационных признаков управленческого персонала, получивших наибольшее число высших оценок (32,9% от общего числа оценок) в организации М5, преобладают признаки: «Соответствие знаний работника выполняемой работе», «Выполнение производственных заданий», «Отношение к профессии», «Знание своих служебных обязанностей»; среди квалификационных признаков управленческого персонала, получивших наибольшее число наименьших оценок (1 или 0 баллов) в организации М5, – 10,4 % – преобладают признаки: «Самостоятельность», «Ответственность», «Инициатива», «Участие в разработке и осуществлении планов организации», «Совершенствование в профессии», хотя доля таких оценок невелика. Несмотря на довольно приемлемый уровень квалификации управленческого персонала в организации наблюдается приоритет политики «закрепления кадров» над политикой «развитие персонала»;

среди квалификационных признаков управленческого персонала, получивших наибольшее число высших оценок (11,2 % от общего числа оценок) в организации М2, преобладающими являются: «Отношение к профессии», «Знание своих служебных обязанностей»; среди квалификационных признаков специалистов, получивших наименьшую оценку (1 или 0 баллов) в организации М2, – имеют место все признаки и доля их весьма существенна – 36,5 %; наименее развитыми являются квалификационные признаки «Самостоятельность», «Инициатива», «Участие в разработке и осуществлении планов организации», «Совершенствование в профессии». В организации практически отсутствуют стимулы к развитию управленческого персонала, что не может не сказываться на величине оценок признаков, прямо характеризующих количественную сторону как реализации, так и развития управленческого потенциала;

уровень «весомости» в иерархии квалификационных признаков по величине среднего балла, оценивающего качественные признаки развития управленческого персонала, в организации М5 следующий: 3-й признак – 4-е место, 5-й – 8-е место, 11-й – 10-е место, 10-й – 11-е место, то есть подавляющее большинство признаков развития имеют наименьшие оценочные баллы; уровень «весомости» этих признаков в организации М2 следующий: 3-й признак – 6-е место, 5-й признак – 9-е место, 10-й – 10-е место, 11-й – 11-е место, то есть все признаки развития имеют наименьшие оценочные баллы.

Таким образом, необходимо признать, что большая часть работников, занятых управленческой деятельностью, ограничивают ее традиционными административными процедурами в ущерб интересам собственников организации, по определению ожидающих от менеджмента реализации внутрифирменных преобразований, обеспечивающих развитие организации.

Заключение

На основе выполненной экспертной оценки квалификационных признаков деятельности управленческого персонала организаций мясоперерабатывающего производства М2 и М5 Воронежской области нами сделаны рекомендации по аттестации работников, основанные на использовании возможных изменений в профессиональной карьере, изложенные ниже.

Возможные предложения по изменениям в профессиональной карьере:

1. Оставить работника в прежней должности для дальнейшего накопления опыта.
2. Оставить в прежней должности в связи с высокой эффективностью работы, установить повышенный оклад (персональную надбавку).
3. Горизонтальное перемещение с целью повышения трудовой мотивации.
4. Горизонтальное перемещение для повышения эффективности использования работника с установлением повышенного оклада (персональной надбавки).

5. Зачисление в резерв для выдвижения на более высокую должность.
6. Перевод на более высокую должность (вертикальное перемещение).
7. Понижение: 1) в должности; 2) оклада (персональной надбавки).
8. Рекомендации по содержанию, виду и форме обучения (повышения квалификации).

Опираясь на данные варианты рекомендации, можно предложить для менеджеров мясоперерабатывающих организаций Воронежской области следующие изменения:

- 1 – М5.1; М2.1;
- 2 – М5.5; М5.6;
- 3 – М5.4; М5.9; М2.5;
- 4 – М5.7; М5.8; М2.3; М2.4;
- 5 – М5.2;
- 6 – М5.10;
- 7.1 – М2.9;
- 7.2 – М5.3; М2.8;
- 8 – М2.10; М2.7; М2.6; М2.3.

Таблица 5

Программа мероприятий, стимулирующих персонал в организациях мясоперерабатывающего производства

Стимулы			
Материальное стимулирование		Нематериальное стимулирование	Моральное стимулирование
Денежное	Неденежное		
Гибкая оплата труда	Страхование	Стимулирование свободным временем:	Общественное признание
Бонусы: – годовые – целевые – за выслугу лет – за отсутствие нарушений	Страхование автотранспорта, сотрудников	– дополнительные выходные и отпуска за активную и креативную работу – организация гибкого графика работы – сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда	Программы обучения в организации
	Страхование недвижимости работников		Программы жилищного строительства
			Программы участия организации в воспитании и обучении детей работников
Дополнительные выплаты: – компенсации за изменение условий труда – пенсионерам – на питание – стипендии	Подарки от организации	Организационное стимулирование: – возможность участия в управлении – творческие командировки	Программы социальных льгот
	Организация проезда и питания		
	Организация корпоративного отдыха		
	Оплата обучения в учебных заведениях		
Покупка акций по льготной цене			
Оплата лечения и профилактики здоровья			

Нами разработана и рекомендована также программа мероприятий, стимулирующих персонал, приведенных в таблице 5, с помощью которой в организациях мясоперерабатывающего производства могут разрабатываться конкретные меры для обеспечения условий развития управленческого персонала с целью повышения качественных параметров управленческой деятельности.

Рассмотренные отдельные положения системы внутрифирменной оценки работников управления организаций, основанные на нормативной базе, будут способствовать повышению не только управляемости, но и самоуправляемости и, следовательно, развитию персонала, в том числе управленческого, с целью повышения конкурентоспособности организации.

Список источников

1. Артеменко В.Б. Сущностное содержание и особенности сбалансированного развития инновационно ориентированных экономических систем // *Экономика и предпринимательство*, 2014, по. 1-1 (42-1), с. 179-184.
2. Артеменко В.Б., Журавлев Ю.В. Комплексная оценка инновационного риска // *Управление риском*, 2002, по. 1, с. 5.
3. Платонова И.В., Горковенко Е.В. Содержание компонентов инновационного механизма предприятия // *Инновационный Вестник Регион*, 2010, по. 1, с. 60-63.
4. Платонова И.В., Горковенко Е.В., Чекудаев К.В. Формирование инновационного механизма в целях обеспечения экономической безопасности предприятия // *Экономика и предпринимательство*, 2014, по. 1-3, с. 629-632.
5. Полозова А.Н. *Стратегическое управление развитием промышленных организаций*. Москва, издательство МАИ, 2003. 664 с.
6. Полозова А.Н., Горковенко Е.В. *Инструментарий управления развитием перерабатывающих организаций* // Воронеж, ЦНТИ, 2010. 291 с.
7. Полозова А.Н., Горковенко Е.В. Инструменты управления развитием промышленных организаций // *Российское предпринимательство*, 2013, по. 7-1, с. 36-47.
8. Полозова А.Н., Лохманова И.С., Нурдин Р.В. Оценка ключевых факторов предпринимательской активности: аналитический инструментарий // *Сахар*, 2007 по. 5, с. 13-17.
9. Полозова А.Н., Пухова М.М. Концепция системы предпринимательских менеджмент-процессов в условиях финансового кризиса // *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*, 2009, по. 12, с. 73-78.
10. Полозова А.Н., Шамрина И.В., Горковенко Е.В. Бизнес-модель экономического мониторинга деятельности промышленных организаций // *Экономика и предпринимательство*, 2013, по. 6 (35), с. 259-262.
11. Совик Л.Е. Мониторинг в системе организационного менеджмента // *Экономика и предпринимательство*, 2012, по. 6, с. 402-404.
12. Совик Л.Е. Реализация системного подхода к мониторингу бизнес-деятельности. *Экономика и предпринимательство*, 2012 по. 3, с. 227-230.

ANALYSIS AND EVALUATION OF EXECUTIVE STAFF

Polozova Anna Nikolaevna¹, Dr. Sc. (Econ.), Prof.

Gorkovenko Ekaterina Viacheslavovna², Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Neishtadt Mikhail Leonidovich¹, Cand. Sc. (Econ.)

Kuprushina Olga Mikhailovna³, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

¹Institute of Management, Marketing and Finance, K. Marx st., 67, Voronezh, Russia, 394036; e-mail: annapollo@yandex.ru; u57164@mail.ru

²Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution av. 19, Voronezh, Russia, 394036; e-mail: gorek@mail.ru

³Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394006; e-mail: olgak@umc.vsu.ru

Purpose: executive staff has a significant importance in activities of any organization and it is revealed as an important factor of its sustainable development, one of the essential competitive advantages. The presence of a particular structure and quality of the executive staff ensures stable performance of the organization. Professional knowledge, experience, creativity and entrepreneurial skills of managers provide economic benefits at the current moment and future time perspective. In this behalf, there is a need for objective evaluation of the executive staff and development of effective tools for its implementation. *Discussion:* the tools for assessment of the executive staff in the techniques and methods of management within an industrial organization are described. The essence of the procedure of professional assessment of the executive staff, based on democratic principles, is considered. There have been performed testing procedures by the example of two meat-processing companies of Voronezh Region. Quality parameters of managers have been evaluated using scoring method. *Results:* proposals for possible changes in career have been proved. A program of measures to stimulate the development of the executive staff on the basis of material, non-material and moral incentives has been developed.

Keywords: management tools, procedure of professional evaluation of managers, changes in professional career, program of enabling activities.

References

1. Artemenko V.B. Sushchnostnoe soderzhanie i osobennosti sbalansirovannogo razvitiia innovatsionno-orientirovannykh ekonomicheskikh system. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2014, no. 1-1 (42-1), pp. 179-184. (In Russ.)

2. Artemenko V.B., Zhuravlev Iu.V. Kompleksnaia otsenka innovatsionnogo riska. *Upravlenie riskom*, 2002, no. 1, p. 5. (In Russ.)

3. Platonova I.V., Gorkovenko E.V. Soderzhanie komponentov innovatsi-on-

- nogo mekhanizma predpriatiia. *Innovatsionnyi Vestnik Region*, 2010, no. 1, pp. 60-63. (In Russ.)
4. Platonova I.V., Gorkovenko E.V., Chekudaev K.V. Formirovanie innovatsionnogo mekhanizma v tseliakh obespecheniia ekonomicheskoi bezopasnosti predpriatiia. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2014, no. 1-3, pp. 629-632. (In Russ.)
5. Polozova A.N. *Strategicheskoe upravlenie razvitiem promyshlennykh organizatsii*. Moscow, MAI publ., 2003. 664 p. (In Russ.)
6. Polozova A.N., Gorkovenko E.V. *Instrumentarii upravleniia razvitiem perebratyvaiushchikh organizatsii*. Voronezh, TsNTI, 2010. 291 p. (In Russ.)
7. Polozova A.N., Gorkovenko E.V. Instrumenty upravleniia razvitiem promyshlennykh organizatsii. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2013, no. 7-1, pp. 36-47. (In Russ.)
8. Polozova A.N., Lokhmanova I.S., Nuzhdin R.V. Otsenka kliuchevykh faktorov predprinimatel'skoi aktivnosti: analiticheskii instrumentarii. *Sakhar*, 2007 no. 5, pp. 13-17. (In Russ.)
9. Polozova A.N., Pukhova M.M. Kontseptsiiia sistemy predprinimatel'skikh menedzhment-protssosov v usloviakh finansovogo krizisa. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki*, 2009, no. 12, pp. 73-78. (In Russ.)
10. Polozova A.N., Shamrina I.V., Gorkovenko E.V. Biznes-model' ekonomicheskogo monitoringa deiatel'nosti promyshlennykh organizatsii. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2013, no. 6(35), pp. 259-262. (In Russ.)
11. Sovik L.E. Monitoring v sisteme organizatsionnogo menedzhmenta. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2012, no. 6, pp. 402-404. (In Russ.)
12. Sovik L.E. Realizatsiia sistemnogo podkhoda k monitoringu biznes-deiatel'nosti. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2012 no.3, pp. 227-230. (In Russ.)