

## ASSESSMENT OF BUSINESS QUALITIES OF THE MANAGER Fozilov U.Z. (Republic of Uzbekistan) Email: Fozilov561@scientifictext.ru

*Fozilov Umid Zakirovich – Senior Lecturer,  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT SKILLS,  
FERGANA REGIONAL BRANCH OF THE ACADEMY  
OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN,  
Researcher,  
OF THE FERGANA POLYTECHNIC INSTITUTE, FERGANA, REPUBLIC OF UZBEKISTAN*

**Abstract:** *the article discusses the assessment of the effectiveness of managerial activities and managers. Information and analytical methods for evaluating the effectiveness of the work of managers are given. Senior executives are evaluated according to criteria such as: business acumen, peculiarities of management style, complexity and responsibility of management tasks performed, level of professional training, authority in the team, and the result of the work of the department they lead. The publication provides a model of the competencies of a senior executive and analyzes the development of competencies.*

**Keywords:** *modern manager, manager's assessment, arbitrary standard characteristic, expert assessment, self-assessment.*

## ОЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА Фозилов У.З. (Республика Узбекистан)

*Фозилов Умид Закирович – старший преподаватель,  
кафедра управленческих навыков,  
Ферганский региональный филиал  
Академии государственного управления при президенте Республики Узбекистан,  
соискатель,  
Ферганский политехнический институт, г. Фергана, Республика Узбекистан*

**Аннотация:** *в статье рассматривается оценка эффективности управленческой деятельности менеджеров. Приведены информационно-аналитические методы для оценки эффективности работы менеджеров. Руководители высшего звена оцениваются по таким критериям, как: деловые качества, особенности стиля управления, сложность и ответственность выполняемых управленческих задач, уровень профессиональной подготовки, авторитет в коллективе, результат работы руководимого ими подразделения. В публикации дана модель компетенций руководителя высшего звена и анализируется развитие компетенций.*

**Ключевые слова:** *современный менеджер, оценка менеджера, произвольная стандартная характеристика, экспертная оценка, самооценка.*

*«Я считаю, что о качествах менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая в единое целое».*  
А. Морита

К современным менеджерам относят лиц “с индивидуальным подходом”, помогающим подчиненным учиться на собственном опыте и поддерживающих в сотрудниках дух предпринимательства и творчества.

Такие руководители успешно решают основные проблемы человеческих отношений, к которым принято относить: умение реагировать на непредсказуемые реакции подчиненных; преодоление информационного “голода” в коллективе; четкую формулировку требований к сотрудникам; установление с ними надежной обратной связи; способность отделить “зерна от плевел”, поскольку люди далеко не всегда правильно интерпретируют события и не всегда говорят то, о чем думают.

Они ставят перед собой задачу дать людям возможность достаточно зарабатывать, чувствовать удовлетворение от своего труда, участвовать в управлении предприятием, создавать условия для самостоятельного решения проблем. В этом уважении к личности человека проявляется высшая суть гуманизма менеджмента. [1]

Социологи для анализа и оценки менеджера разработали модель, которая включает следующие качества:

- Деловые (образование, знания и опыт);
- Способность (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);

- Культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;  
 - Характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки), темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик), направленность интересов (материальная, социальная, духовная), возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий), здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

Устанавливаются условия оценки: качество отсутствует — 1 балл, качество проявляется очень редко — 2 балла, качество проявляется не сильно и не слабо — 3 балла, качество проявляется часто — 4 балла, качество проявляется систематически — 5 баллов.

Экспертным путем определяется сначала весомость каждого качества, затем - средневзвешенное значение деловых качеств менеджера по формуле, (1)

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 \alpha_j \cdot \beta_{ij}}{n} \quad (1)$$

Где  $K_m$  — средневзвешенный интегральный показатель деловых качеств менеджера, баллы;

$i = 1, 2, \dots, n$  — количество экспертов;

$j = 1, 2, \dots, 8$  — количество оцениваемых качеств менеджера;

$\alpha_j$  — весомость  $j$ -го качества менеджера по десятибалльной системе; определяется отдельно для каждой группы менеджеров и специалистов;

$\beta_{ij}$  — оценка  $i$ -м экспертом  $j$ -го качества менеджера по пятибалльной системе (рекомендации приведены выше).

Приведем пример оценки деловых качеств менеджера по следующим данным (табл. 1).

Таблица 1. Пример оценки деловых качеств менеджера

Эксперты	Экспертная оценка восьми качеств менеджера по пятибалльной системе							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	4	3	3	2	4	3	5	4
2.	4	3	4	2	4	3	5	4
3.	5	2	4	3	4	3	4	4
4.	5	2	3	2	5	3	5	5
5.	4	3	4	2	4	2	5	5
Весомость	10	7	4	8	3	3	6	8

По этим данным интегральный показатель деловых качеств менеджера равен

$$K_m = \frac{10(4+4+5+5+4)+7(3+3+2+2+3)+4(3+4+4+3+4)+8(2+2+3+2+2)+3(4+4+4+5+4)+3(3+3+3+3+2)+6(5+5+4+5+5)+8(4+4+4+5+5)}{5} = \frac{896}{5} = 179,2$$

Этот показатель сравнивается с аналогичным показателем конкурентов либо предельным (эталонным) значением.

По приведенной весомости качеств данного менеджера минимальное значение интегрального показателя его качеств равно 49, среднее — 147, максимальное с оценками “отлично” — 245 баллам. Значит, деловые качества оцениваемого менеджера немного выше среднего уровня, с оценкой “удовлетворительно”.

Следует отметить, что набор качеств и тем более их весомость для каждой группы менеджеров и специалистов свои.

Необходимость оценки деловых качеств руководителя возникает не только при аттестации или определении степени соответствия того или иного работника занимаемой должности. Она необходима также при формировании резерва руководителей или при отборе кандидатур на возникшую вакансию.

Для оценки лиц, проработавших на предприятии достаточно продолжительное время, можно использовать Стандартизованную методику составления деловых характеристик (СМСДХ) руководителя, разработанную Е.С.Жариковым. [2]

Эта методика представляет собой набор специальных субтестов с перечнем оценочных высказываний, характеризующих следующие стороны деятельности и свойства руководителя:

- мышление;
- стимулы побуждения к работе;
- умение принимать решения;
- компетентность;
- функциональные особенности;
- отношение к работе;
- психические черты;
- этические характеристики.

Методика предназначена для определения степени соответствия руководителей требованиям выполняемой работы; для самооценки руководителей; для организации переподготовки кадров с учетом их личностных особенностей; для ориентирования работников, ответственных за подбор, расстановку и подготовку руководящих кадров. [3]

Стандартизованная методика составления деловых характеристик может применяться в нескольких вариантах.

#### *1. Произвольная стандартная характеристика.*

Строится из стандартизованных высказываний, выбранных из опросных листов и зафиксированных в любом удобном порядке. Выбор в данном случае определяется целью — отразить в характеристике наиболее развитые у конкретного лица качества либо свойства, которые необходимы для выполнения определенной работы. Иными словами, СМСДХ используется в качестве «склада заготовок» четко сформулированных оценочных высказываний.

В качестве примера можно привести часть подобной характеристики.

“При решении управленческих задач способен использовать в интересах дела предложения, противоположные его точке зрения, умеет предвидеть последствия принимаемых решений, мыслит оперативно и методично.

Он напорист (настойчив) в достижении целей, инициативен (способен без внешнего побуждения выдвигать и претворять на практике конструктивные предложения), умеет сдерживаться в сложной эмоциональной обстановке и настраиваться на выполнение любой необходимой работы. Он обладает способностью быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям.

Самокритичен, умеет вовремя отказаться от своего неверного решения; бдительно относится к тем, кто хвалит его, ищет мотивы их действий; в деловых разговорах умеет выделять главное (не «тонет» в мелочах); для подготовки важных решений привлекает коллектив; умеет менять стиль управления в зависимости от изменения обстановки...”

Такая характеристика требует от составителя детальных знаний условий работы, личностных и профессиональных качеств характеризуемых руководителей.

Недостатки такого варианта использования СМСДХ — возможность произвольного выбора высказываний для оценок и трудность для сравнения характеристик двух и более работников из-за отсутствия общего списка критериев.

*2. Экспертная оценка.* Опросные листы СМСДХ используются также как бланки коллективной экспертизы работника управления, в результате которой создается усредненное представление о руководителе по всем критериям, заложенным в методику. Для составления характеристики таким способом требуется проведение специальной организационной работы, подбора и подготовки экспертов.

Для более объективной оценки деловых и личностных качеств экспертную оценку целесообразно проводить “сверху” (руководителями рангом выше), “по горизонтали” (лицами одного ранга с характеризуемым) и “снизу” (подчиненными). Каждая группа экспертов должна состоять не менее чем из трех человек. Все лица, входящие в экспертные группы, должны хорошо знать характеризуемого по совместной работе.

Процедура проведения оценки руководителя заключается в следующем. Экспертам раздают бланки с оценочными высказываниями и знакомят с инструкцией по их заполнению. Оценка проводится в три этапа.

Вначале эксперты должны соотнести содержащиеся в бланках высказывания со свойствами, способностями, умениями, особенностями и качествами аттестуемого, а также интуитивно оценить частоту их проявления в работе. Результаты должны фиксироваться в соответствующей графе.

Затем эксперты должны соотнести высказывания не с частотой проявления свойств аттестуемого в реальной практической работе, а с его потенциальными возможностями.

После этого нужно соотнести высказывания с требованиями работы (ТР), которую выполняет (или будет выполнять) обследуемый.

Обработка материалов экспертной оценки проводится следующим образом. Сначала на каждом бланке подсчитывается сумма баллов по каждому этапу оценки отдельно: РК (реализация качеств), ПВ (потенциальные возможности) и ТР (требования работы). Затем суммируются баллы по каждому бланку всех экспертов, и эта сумма делится на количество экспертов (деление необходимо производить с точностью до десятых долей). Таким образом, по каждому качеству (бланку) определяется средний балл по реализации качеств, по потенциальным возможностям руководителя и по требованиям работы.

3. *Самооценка.* Данная методика может быть использована и как средство самооценки. Применение самооценки в комплексе с экспертной оценкой позволяет получить дополнительную информацию об адекватности самооценки экспертной оценке, что является важным при решении вопроса о рекомендации работника на ту или иную должность.

#### *Список литературы / References*

1. *Druker P.F.* “Praktika menedjmenta” Mann, Ivanov i Ferber, 2015.
2. *Jarikov E.S.* “Vstupayushemu v doljnost’”: Nauchno-populyarniy spravochnik dlya nachinayushogo rukovoditelya”. М., 1985.
3. *Panov M.* “Osenka deyatel’nosti i sistema upravleniya kompaniyey na osnove KPI”. INFRA - М, 2019.