

## Краткие сообщения Brief reports

Краткое сообщение  
УДК 331.108.26  
DOI: 10.14529/ctcr240210

### МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КВАЛИФИКАЦИИ И ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

**О.В. Логиновский**, [loginovskiiov@susu.ru](mailto:loginovskiiov@susu.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3582-2795>  
Южно-Уральский государственный университет, Челябинск, Россия

**Аннотация.** В статье рассмотрен актуальный подход формирования оценки квалификации и личных качеств работников и руководящего состава промышленного предприятия и его структурных подразделения, необходимый для формирования методологии соответствующих расчетов. **Целью работы** является создание методологии, определяющей последовательность и содержание процесса оценки квалификации и личностных качеств работников и руководителей промышленного предприятия, которая может быть использована для самых разнообразных предприятий промышленности и иной хозяйственной деятельности в отечественной практике бизнеса. **Материалы и методы.** Представленная в статье методика базируется на материалах количественных показателей деловых и личностных качеств работников и руководителей и методах оценки этих работников посредством набора необходимых для этого расчетных формул. **Результаты**, получаемые посредством использования представленной методологии, позволяют руководителям и работникам управлений или отделов кадров промышленных предприятий осуществлять весь комплекс оценки состава руководящих звеньев, отделов и всего высшего управленческого персонала промышленных предприятий вне зависимости от содержания их производственной деятельности. **Заключение.** Разработанная в статье методика оценки квалификации и личных качеств работников и руководящего состава промышленного предприятия является достаточно универсальной, вполне может способствовать повышению качества руководства производственных компаний и благодаря этому улучшить уровень управления промышленными предприятиями.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, оценка квалификации, промышленное предприятие, руководящий состав

**Для цитирования:** Логиновский О.В. Методика оценки квалификации и личных качеств руководящего состава промышленного предприятия и его структурных подразделений // Вестник ЮУрГУ. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». 2024. Т. 24, № 2. С. 107–113. DOI: 10.14529/ctcr240210

Brief report  
DOI: 10.14529/ctcr240210

### METHODOLOGY FOR ASSESSING THE QUALIFICATIONS AND PERSONAL QUALITIES OF MANAGEMENT STAFF AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE AND ITS STRUCTURAL SUBDIVISIONS

**O.V. Loginovskiy**, [loginovskiiov@susu.ru](mailto:loginovskiiov@susu.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3582-2795>  
South Ural State University, Chelyabinsk, Russia

**Abstract.** The article considers the actual approach to the formation of the assessment of qualification and personal qualities of employees and management staff of an industrial enterprise and its structural subdivisions necessary for the formation of the methodology of relevant calculations. **Aim.** The purpose of the work is to create a methodology that determines the sequence and content of employees and managers qualification and personal qualities assessment, which can be used for a wide variety of industrial enterprises

© Логиновский О.В., 2024

and other economic activities in domestic business practice. **Materials and methods.** The method presented in the article is based on the materials of quantitative indicators of business and personal qualities of employees and managers and methods of evaluation of these employees through a set of calculation formulas necessary for this purpose. **Results.** The results obtained through the use of the presented methodology allow HR-managers and other managerial staff of industrial enterprises to carry out the whole complex of assessment of the composition of the management ranks, departments and all senior management personnel of industrial enterprises, regardless of the content of their production activities. **Conclusion.** The methodology of assessment of qualification and personal qualities of employees and management staff of an industrial enterprise developed in the article is quite universal, it may well contribute to improving the quality of management of manufacturing companies.

**Keywords:** human resources, qualification assessment, industrial enterprise, management staff

**For citation:** Loginovskiy O.V. Methodology for assessing the qualifications and personal qualities of management staff at an industrial enterprise and its structural subdivisions. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Computer Technologies, Automatic Control, Radio Electronics.* 2024;24(2):107–113. (In Russ.) DOI: 10.14529/ctcr240210

## Введение

Для успешного функционирования любого промышленного предприятия чрезвычайно важно, чтобы руководители всех его управленческих звеньев снизу доверху возглавлялись компетентными профессионально образованными и имеющими успешный опыт в управлении руководителями. В этой связи огромное значение для эффективной работы имеют механизмы, алгоритмы и системы оценки руководящего персонала промышленного предприятия, а также и всех его работников. Разумеется, что все они должны быть нацелены на выявление совокупности личных качеств и соответствующих уровней компетентности для выполнения работ в рамках занимаемых должностей.

Вопросы эффективности работы персонала промышленных предприятий и иных организаций изложены в целом ряде научных работ, часть из которых в той или иной степени связана с тематикой данной статьи [1–15].

## 1. Состав, содержание и алгоритм расчета показателей оценки личностных и деловых качеств работников и руководящего состава промышленного предприятия

Своеобразную экспертизу личностных и деловых качеств работников следует осуществлять по набору показателей, группируемых по всем направлениям деятельности промышленного предприятия.

В числе анализируемых качеств работников особо важно учитывать такие, как опыт самостоятельного руководства, наличие и характер деловых контактов, стиль и мотивацию их поведения и др.

Для низших управленческих должностей и исполнителей оценка личностных и деловых качеств работников может производиться в упрощенном виде на основе, например, табл. 1 и 2.

Личностные качества работника

Таблица 1

Personal qualities of the employee

Table 1

№ п/п	Личностные качества	Самооценка			Оценка руководителя			Итоговая оценка		
		высокая	средняя	низкая	высокая	средняя	низкая	высокая	средняя	низкая
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Ум									
2	Образованность									
3	Порядочность									
4	Владение речью									

Окончание табл. 1  
Table 1 (end)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5	Скромность									
6	Простота									
7	Выдержанность									
8	Уравновешенность									
9	Честность									
10	Доброжелательность									
11	Решительность									
12	Сдержанность									
13	Интеллигентность									

Таблица 2  
Деловые качества работника  
Table 2  
Business qualities of the employee

№ п/п	Деловые качества	Самооценка			Оценка руководителя			Итоговая оценка		
		высокая	средняя	низкая	высокая	средняя	низкая	высокая	средняя	низкая
1	Компетентность									
2	Ответственность за порученное дело									
3	Обучаемость									
4	Контактность, коммуникабельность									
5	Дисциплинированность									
6	Добросовестность									
7	Принципиальность									
8	Инициативность									
9	Творческий подход к поставленным задачам									
10	Умение одновременно качественно решать несколько производственных задач									
11	Исполнительность									
12	Трудолюбие									
13	Целеустремленность									
14	Организованность									
15	Требовательность к себе и к подчиненным									
16	Энергичность									
17	Рациональное использование собственного рабочего времени									
18	Умение конструктивно взаимодействовать с вышестоя- щими руководителями									
19	Новаторство									
20	Работа в критических ситуациях									
21	Стрессоустойчивость									

Как видно из табл. 1 и 2, как личностные, так и деловые качества оценивает не только непосредственный руководитель, но и сам работник. Итоговая оценка выводится по результатам аттестации.

Следует отметить, что, несмотря на то, что руководители являются частью персонала, в связи со спецификой их управленческой деятельности упрощенные и стандартные методы оценки работников к ним не вполне подходят.

Как известно, в отечественной и мировой практике разработано значительное число систем оценки управленческого персонала, которые можно классифицировать разнообразным образом. Решение вопроса о содержании оценки является одним из исходных при формировании любой системы управления персоналом. Анализ того, что является содержанием оценки, какие стороны управленческой деятельности подвергаются измерению, анализу и интерпретации, позволяет выделить несколько основных подходов.

В качестве предмета оценки руководителя в различных методиках выступают:

- деловые и личностные качества руководителей;
- характеристики их поведения в различных ситуациях;
- качество выполнения управленческих функций;
- характеристики применяемых средств руководства;
- показатели результатов деятельности возглавляемых ими коллективов;
- результаты организаторской деятельности;
- успешность установления и достижения руководителями целей управления конкретными коллективами.

Краткая характеристика перечисленных методов оценки руководителей достаточно подробно изложена в монографии автора [16].

Однако упомянутые методики на сегодняшний день по тем или иным причинам уже недостаточно эффективны. Возникает необходимость в создании новой, более соответствующей изменившимся условиям внешней среды методике.

Такая методика должна соответствовать следующим требованиям:

- обеспечению высокой объективности формируемой оценки;
- универсальности, когда методика может быть применима как к руководителям, так и к исполнителям разного уровня на предприятиях и в корпорациях различных сфер деятельности;
- методика должна позволять осуществлять оценку не только действующего персонала, но и кандидатов на вакантные должности.

Именно представленная методика оценки квалификации и личных качеств персонала промышленного предприятия и его структурных подразделений и является адекватной методикой для подобной оценки. Методика состоит из следующих частей.

#### 1. Формулирование целей и задач.

Таких целей не должно быть много, при этом в них необходимо отразить наиболее важные задачи деятельности предприятия на перспективный период и быть конкретными, т. е. предметными и специфическими; измеримыми, а именно поддающимися количественной оценке; достижимыми, но напряженными; значимыми, т. е. относящимися к профессиональной деятельности и связанными с задачами предприятия в целом; ориентированными во времени, т. е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения; согласованными с исполнителем.

К примеру, целями руководителя могут быть:

- снижение себестоимости продукции;
- снижение численности обслуживающего персонала за счёт внедрения новых технологий;
- рост заработной платы;
- увеличение производительности труда.

В составе выбранных целей необходимо выделить как основные, так и второстепенные. Далее осуществляем подсчет удельного веса каждой цели.

Удельные веса должны удовлетворять следующим условиям:

$$p_j \in (0; 1]; \quad (1)$$

$$\sum_{j=1}^n p_j = 1, \quad (2)$$

где  $p_j$  – вес  $j$ -й цели;  $n$  – количество целей.

2. Оценка достижения поставленных перед исполнителями целей.

Каждая цель, поставленная перед исполнителем, как было отмечено ранее, должна быть измеримой, т. е. иметь ряд показателей, количественно её характеризующих. На основании разницы плановых и фактических значений таких показателей по истечении установленного срока определяется оценка достижения цели по формуле

$$v_{ij} = \frac{\sum_{a=1}^{m_j} 1 - \frac{|R_a^{\text{план}} - R_{ia}^{\text{факт}}|}{R_a^{\text{план}}}}{m_j}, i = \overline{1, k}, j = \overline{1, n}, \quad (3)$$

где  $v_{ij}$  – оценка достижения цели  $j$  исполнителем  $i$ ;  $k$  – количество исполнителей;  $m_j$  – количество показателей, используемых при оценке достижения цели  $j$ ;  $R_a^{\text{план}}$  – плановое значение показателя  $m$ ;  $R_{ia}^{\text{факт}}$  – фактическое значение показателя  $m$ , полученного исполнителем  $i$ .

Отметим, что  $v_{ij} \in [0, 1], i = \overline{1, k}, j = \overline{1, n}$ .

Далее методом взвешенной суммы определяется соответствие результата деятельности исполнителя поставленным целям:

$$V_i = \sum_{j=1}^n p_j v_{ij}, i = \overline{1, k}, \quad (4)$$

где  $V_i$  – оценка достижения совокупности целей  $i$ -м исполнителем.

3. Формирование групп исполнителей, способных реализовать поставленные перед ними цели и задачи.

Из всего персонала, прошедшего оценку, отбираются группы исполнителей, у которых все цели выполняются более чем на 80 %. Таким образом, в соответствии с известным принципом эффективности Парето заведомо неоптимальные исполнители не включаются в рекомендуемые методикой группы:

$$v_{ij}^* = \begin{cases} v_{ij}, \min_{j=1, n} \{v_{ij}\} > 0,8 \\ 0, \min_{j=1, n} \{v_{ij}\} \leq 0,8 \end{cases}, i = \overline{1, k}, j = \overline{1, n}, \quad (5)$$

где  $v_{ij}^*$  – оценки достижения целей, выбранные для исполнителей, по которым все цели выполняются более чем на 80 %.

Для выбранных кандидатов производится перерасчет общей оценки достижения совокупности целей:

$$V_i^* = \sum_{j=1}^n p_j v_{ij}^*, i = \overline{1, k}. \quad (6)$$

Представленная методика является достаточно универсальной и с успехом может быть использована для оценки персонала самых различных предприятий и организаций.

### Выводы

Представленная в статье методика оценки квалификации и личных качеств работников и руководящего состава промышленного предприятия является достаточно универсальной, вполне может способствовать повышению качества руководства производственных компаний и благодаря этому улучшить уровень управления промышленными предприятиями.

### Список литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. СПб.: Питер. 2009. 328 с.
2. Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В. Управление персоналом промышленного предприятия. М.: Инфра-Инженерия, 2023. 204 с.

3. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело ЛТД, 2006. 208 с.
4. Грехем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 180 с.
5. Гречко Н.М. Современные особенности управления трудовыми ресурсами предприятий промышленности. Н. Новгород: Изд-во Волго-Вят. акад. гос. службы, 2004. 25 с.
6. Десслер Г. Управление персоналом: пер. с англ. М.: БИНОМ, 2013. 799 с.
7. Донская Н.А. Управление персоналом промышленного предприятия: моногр. М.: Юпитер, 2005. 204 с.
8. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 2009. 354 с.
9. Ильина Л.Н. Управление кадровой политикой промышленного предприятия. М.: Юпитер, 2005. 151 с.
10. Коренная К.А., Логиновский О.В., Максимов А.А. Управление промышленными предприятиями в условиях глобальной нестабильности: моногр. / под ред. А.Л. Шестакова. Челябинск: Издат. центр ЮУрГУ, 2013. 403 с.
11. Логиновский О.В., Максимов А.А. Управление промышленным предприятием: науч. изд. М.: Машиностроение, 2006. Т. 1. 574 с.
12. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2007. 271 с.
13. Срогов Г.А. Управление человеческими ресурсами. М.: Дрофа, 2007. 231 с.
14. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2004. 350 с.
15. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
16. Управление промышленными предприятиями: стратегии, механизмы, системы: моногр. / О.В. Логиновский, А.А. Максимов, В.Н. Бурков и др.; под ред. О.В. Логиновского, А.А. Максимова. М.: ИНФРА-М, 2018. 410 с.

#### References

1. Armstrong M. *Human resource management practice*. Transl. from Engl. St. Petersburg: Piter; 2009. 328p. (In Russ.)
2. Babosov E.M., Vaynilovich E.G., Linkevich O.V. *Upravlenie personalom promyshlennogo predpriyatiya* [Personnel management of an industrial enterprise]. Moscow: Infra-Inzheneriya; 2023. 204 p. (In Russ.)
3. Grachev M.V. *Superkadry: Upravlenie personalom v mezhdunarodnoy korporatsii* [Super personnel: Human resource management in an international corporation]. Moscow: Delo LTD; 2006. 208 p. (In Russ.)
4. Graham H.T., Bennett R. *Human resource management*. Transl. from Engl. Moscow: UNITY-DANA; 2006. 180 p. (In Russ.)
5. Grechko N.M. *Sovremennyye osobennosti upravleniya trudovymi resursami predpriyatiy promyshlennosti* [Modern features of labor resource management in industrial enterprises]. N. Novgorod: Publishing house of the Volga-Vyatka Academy of Public Administration; 2004. 25 p. (In Russ.)
6. Dessler G. *Human resource management*. Transl. from Engl. Moscow: BINOM; 2013. 799 p. (In Russ.)
7. Donskaya N.A. *Upravlenie personalom promyshlennogo predpriyatiya: monografiya* [Personnel management of an industrial enterprise: monograph]. Moscow: Yupiter; 2005. 204 p. (In Russ.)
8. Zaytsev G.G., Faybushevich S.I. *Upravlenie kadrami na predpriyatii: personal'nyy menedzhment* [Personnel management in an enterprise: personal management]. St. Petersburg: Publishing house of St. Petersburg University of Economics and Finance; 2009. 354 p. (In Russ.)
9. Il'ina L.N. *Upravlenie kadrovoy politikoy promyshlennogo predpriyatiya* [Management of personnel policy of an industrial enterprise]. Moscow: Yupiter; 2005. 151 p. (In Russ.)
10. Korennaya K.A., Loginovskiy O.V., Maksimov A.A. *Upravlenie promyshlennymi predpriyatiyami v usloviyakh global'noy nestabil'nosti: monografiya* [Management of industrial enterprises in conditions of global instability: monograph]. Chelyabinsk: South Ural St. Univ. Publ.; 2013. 403 p. (In Russ.)

11. Loginovskiy O.V., Maksimov A.A. *Upravlenie promyshlennym predpriyatiem: nauch. izd.* [Management of an industrial enterprise: scientific publication]. Moscow: Mashinostroenie; 2006. Vol. 1. 574 p. (In Russ.)
12. Mordovin S.K. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human resource management]. Moscow: INFRA-M; 2007. 271 p. (In Russ.)
13. Srogov G.A. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human resource management]. Moscow: Drofa; 2007. 231 p. (In Russ.)
14. Travin V.V., Magura M.I., Kurbatova M.B. *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human resource management]. Moscow: Delo; 2004. 350 p. (In Russ.)
15. Bazarov T.Yu., Eremin B.L. (Eds.) *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow: UNITY; 2002. 560 p. (In Russ.)
16. Loginovskiy O.V., Maksimov A.A., Burkov V.N., Burkova I.V., Gelrud Ya.D., Korennaya K.A., Shestakov A.L. *Upravlenie promyshlennymi predpriyatiyami: strategii, mekhanizmy, sistemy: monografiya* [Management of Industrial Enterprises: Strategies, Mechanisms, Systems. Monograph]. Moscow: INFRA-M; 2018. 410 p. (In Russ.)

### ***Информация об авторе***

**Логиновский Олег Витальевич**, д-р техн. наук, проф., заведующий кафедрой информационно-аналитического обеспечения управления в социальных и экономических системах, Южно-Уральский государственный университет, Челябинск, Россия; loginovskiiiov@susu.ru.

### ***Information about the author***

**Oleg V. Loginovskiy**, Dr. Sci. (Eng.), Prof., Head of the Department of Informational and Analytical Support of Control in Social and Economic Systems, South Ural State University, Chelyabinsk, Russia; loginovskiiiov@susu.ru.

***Статья поступила в редакцию 29.09.2023***

***The article was submitted 29.09.2023***