

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ МАГИСТЕРСКУЮ
РАБОТУ

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ В
ООО «ЛУКОЙЛ-НИЖНЕВОЛЖСКНЕФТЕПРОДУКТ»**

студента (ки) 3 курса
направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
профиль подготовки «Корпоративное управление»
экономического факультета

Филимоновой Екатерины Владимировны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Пчелинцева И.Н.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2019

Актуальность темы исследования. Важность и значение процесса оценки деятельности персонала в современном менеджменте не вызывает сомнения. В научной литературе оценка рассматривается как эффективность выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей, уточнение и реализацию критериев отбора и подбора персонала. Оценка связана с реализацией прогноза профессиональной успешности работников, их роста и дальнейшего творческого развития, это своего рода критерий и залог конкурентоспособности и устойчивости организации на рынке, показатель качества управления – важнейшего на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе. Современная, правильно построенная система оценки персонала – один из главных показателей уровня и качества кадровой работы компании.

Целью оценки деятельности менеджера является улучшение качества, которое достигается путём периодического и систематического оценивания, улучшение результативности работы персонала, повышение производительности, так как персональные оценки - стимул для оцениваемых.

Оценивать эффективность системы управления персоналом традиционным методом как соотношение результата и затрат на поддержание данной системы достаточно сложно. Встают вопросы: что принимать за конечный результат деятельности управления персоналом, и насколько выделенные в системе учета затраты имеют непосредственное отношение к персоналу. Это делает проблему актуальной и определило цель работы: на основе анализа существующих подходов к оценке персонала, выявить наиболее адекватный метод, отвечающий условиям конкретного предприятия. Вышесказанное обуславливает **актуальность темы исследования** курсовой работы.

Целью выпускной квалификационной работы является уточнение теоретических основ и формирование методических положений по развитию системы оценки деятельности менеджеров в организации.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- обосновать необходимость формирования и развития системы оценки деятельности менеджеров в организации;
- рассмотреть систему оценки деятельности менеджеров в организации
- изучить комплекс показателей оценки деятельности менеджеров в организации;
- представить характеристику деятельности предприятия ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт»;
- описать действующие системы оценки деятельности менеджеров в российских и зарубежных организациях;
- выявить особенности деятельности менеджеров в ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт»;
- представить новый алгоритм оценки деятельности менеджеров в ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт»;
- описать апробацию предлагаемой системы оценки деятельности менеджеров;
- произвести расчет экономических результатов системы оценки менеджеров.

Объектом исследования является система оценки деятельности менеджеров в организации.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, определяющие развитие системы оценки деятельности менеджеров в организации.

Новизна исследования заключается:

- в уточнении трактовки понятия системы оценки деятельности менеджеров в организации и определении ее структуры,
- в разработке алгоритма оценки деятельности менеджеров в организации.

Методологической основой исследования являются аспекты теоретических изысканий в области оценки персонала следующих авторов: Кибанов А.Я., Т.В. Зайцева, Таранова Е.В., Потемкин В.К., Виниченко М.В., Тарасов А.Ю., Егоршин А.П., Цыпкин Ю.А., Моргунов Е.Б., Анцупов А.Я.,

Ковалёв В.В., Савич Р.С., Эренраих К.Б., Базаров Т.Ю., Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р., Пихало В.Т., Чуланова О.Л., Шлендер П.Э. и др.

Методология исследования представлена общенаучными методами анализа и синтеза, сравнительного анализа, анализа нормативной документации и научных источников, методами моделирования.

Структура работы обусловлена сложностью исследования и представлена тремя главами и девятью параграфами, заключением и списком литературы.

В первой главе исследования рассмотрены теоретические подходы к обоснованию необходимости формирования и развития системы оценки деятельности менеджеров в организации, а также представлены применяемые в современных компаниях системы и показатели оценки деятельности менеджеров.

Во второй главе описаны организационно-экономические основы деятельности предприятия – объекта исследования – ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт» и рассмотрены действующие в российских и зарубежных компаниях системы оценки деятельности менеджеров. В процессе кадрового анализа выявлены особенности деятельности менеджеров в ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт», которые необходимо учитывать при оценки эффективности их деятельности.

В третьей главе разработаны рекомендации по внедрению нового алгоритма оценки деятельности менеджеров в ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт», представлены апробация предлагаемой системы и примерный расчет экономических затрат на ее интеграцию в деятельность компании. В заключении представлены выводы по основным положениям проведенного исследования.

Основные положения, выносимые на защиту:

Анализ научно-практических исследований современных ученых позволил выявить, что оценка деятельности менеджеров в системе управления предприятием имеет большую значимость. Это связано с тем, что оценка сотрудников компании выступает основой при приеме сотрудника на работу,

повышении и внутренних перемещений персонала, материального и морального стимулирования, улучшения структуры аппарата, контроля персонала и применения санкций. От эффективности оценки менеджеров зависит потенциал развития их профессионализма и достижение целей компании.

Смысл работы оценки персонала становится понятен лишь в контексте кадровой политики, которую реализует организация. Невозможно осуществление функций или направления работы в отрыве от всего комплекса системы управления персоналом на предприятии. Необходимым условием эффективной системы оценки персонала является комплексность.

Анализ определений оценки деятельности персонала разных авторов позволил сформулировать обобщающее понимание данной категории - процедура, проводимая с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям. В данном определении в полной мере отражен процессуальный аспект системы оценки деятельности и ее целевую ориентацию, что обозначает поле деятельности для управленческого воздействия.

Оценка деятельности менеджеров должна осуществляться системно и комплексно, с учетом особенностей самой организации и требований, предъявляемых к работе специалистов. Реализация данного направления возможна при формировании системы оценки, которая будет включать в себя все аспекты оценки профессионализма и компетентности персонала, а также соответствия личностных характеристик требованиям и условиям компании. Такая система должна органично изменяться вместе с развитием компании и ее новыми целевыми ориентирами.

Система оценки деятельности персонала – это совокупность подсистем и элементов, включающих нормативно-правовые и организационно-методические основы, а также организационно-экономические мероприятия и методы, регламентированные нормами действующего законодательства и

регламентами осуществления работы с кадрами организации, направленные на выявление степени соответствия профессиональных и личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

Система оценки деятельности менеджеров организации включает в себя различные подсистемы

- нормативно-правовую основу – нормы трудового законодательства, отраслевые стандарты и локальные положения организации к уровню профессионализма специалистов и оценки их деятельности,

- организационная система оценки, представленная структурным подразделением или специалистом, в задачи которого входит оценка персонала,

- методические основы – методы оценки деятельности специалистов.

Особенно значимым элементом системы оценки персонала являются методы оценки деятельности менеджеров, которые представляют собой способы оценки, позволяющие оценить компетенции менеджеров. Методы оценки основываются на показателях, отражающих качественные и количественные характеристики объекта, дающие возможность измерить степень соответствия требованиям, заявленным в организации. Зачастую оценка труда акцентирует свое внимание на таких элементах, как: количество, качество и интенсивность труда.

Комплексно система оценки деятельности менеджеров предприятия включает в себя совокупность субъектов и объектов оценки, а также их взаимоотношений, определенных различными процессами, эффективность реализации которых отражается на целедостижении организации.

Эффективность системы оценки деятельности менеджеров определяется развитостью ее подсистем и спектром применяемых методов и технологий оценки. Соответственно, чем более активно организация развивается в данном направлении и применяет современные подходы и способы развития системы оценки деятельности персонала, тем больший эффект дает такая работа.

Анализ деятельности объекта исследования данной выпускной квалификационной работы ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт» позволил сделать некоторые выводы относительно эффективности действующей системы оценки

Оценку деятельности региональных менеджеров осуществляют представители всех ключевых Департаментов. Региональные менеджеры в свою очередь оценивают деятельность территориальных менеджеров привлекая к оценке только специалистов управления персоналом. При этом, выявлено, что основным недостатком в оценки деятельности менеджеров является то, что не существует выделенного отдела, который занимался бы только оценкой деятельности менеджеров разного уровня, следил за их профессиональным развитием, принимал решение об отстрани или допуске до работы нового управленца. В компаниях с большим количеством менеджеров это является необходимым. Оценка менеджеров специалистами разных функциональных отделов и менеджеров уровня выше оцениваемого не является комплексной, таким образом очень трудно составить полную картину о корректности действий определенного менеджера как руководителя.

В настоящее время оценка деятельности персонала осуществляется только в отношении менеджеров заправок, в то время как территориальные и региональные менеджеры не проходят процедуры оценки, что негативно отражается на уровне их профессиональной компетентности и качестве выполняемых обязанностей.

В то же время современными российскими и зарубежными компаниями доказано, что без оценки персонала невозможно планомерное развитие организации и достижение ее целей, так как основу данного процесса составляет обоснованный профессиональный уровень подготовки и квалификация сотрудников. Подтвердить соответствие уровня квалификации требованиям к должности и выявить направления оптимизации можно только посредством проведения деловой оценки.

Компании сектора ТНК отличаются высоким уровнем требований ко всем категориям сотрудников, так как очень большой спектр работ осуществляется в особых условиях, сопряженных с опасностью для жизни человека, а также требует дополнительного уровня знаний и квалификации. В связи с этим вопросам деловой оценки персонала должно уделяться особое внимание.

В ходе исследования работы менеджеров ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт» выявлены особенности, которые определяют специфику системы оценки эффективности их работы:

- необходимость учета специфики работы с ГСМ и ограничениями, накладываемыми обращением с данным продуктом, условиями его хранения, оборота, транспортировки. Каждый специалист компании должен знать инструкции и регламенты, отражающие особенности работы с ГСМ и нефтепродуктами, знать технику безопасности,

- необходимость знаний действующего законодательства в области производства и продажи нефтепродуктов;

- необходимость постоянного повышения квалификации и уровня знаний в связи с частотой обновления законодательства в данной области;

- необходимость знания особенностей бухгалтерского и управленческого учета ГСМ и нефтепродуктов (особенно для бухгалтеров и экономистов) компании;

- менеджерам, осуществляющим взаимодействие с оптовыми и розничными покупателями, что обуславливает необходимость владеть методами переговоров и делового общения, прекрасно знать свой продукт и требования к его продаже, владеть методами клиентского обслуживания;

- знать внутренние стандарты и Регламенты компании, касающиеся обеспечения высокого уровня качества производства продукции и оказания высокого уровня сервиса.

Система оценки деятельности менеджеров в данной компании начинается с этапа подбора персонала. Подбором персонала в ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт» занимается Департамент по управлению

персоналом и непосредственно менеджер по подбору персонала.

Глубокий анализ действующей системы оценки деятельности менеджеров и проведенное анкетирование персонала позволило выявить недостатки системы оценки:

- оценочные процедуры не применяются к территориальным и региональным менеджерам,

- оценочные процедуры к менеджерам заправок применяются только один раз в год,

- организация не проводит оценку эффективности системы оценки, что не позволяет выявить направления ее совершенствования.

К недостаткам действующей системы оценки также можно отнести отсутствие учета мнения менеджеров об изменении содержания оценочных тестов, обусловленных разнообразием выполняемых ими функциональных обязанностей и применением широкого спектра управленческих технологий. Это позволит добиться более высокой объективности оценки и расширения перечня образовательных программ для повышения квалификации менеджеров.

В целях устранения вышеуказанных недостатков и совершенствования системы оценки деятельности менеджеров в ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт» рекомендован новый алгоритм процедуры оценки согласно которому начиная с процесса отбора персонала в компании должен происходить процесс выявления кандидатов на должность, обладающих определенными креативными способностями и потенциалом. Также должны проводиться тестирования, изучаются достижения в прошлом опыте работы, определяется тип личности и свойства характера.

Следуя указанному алгоритму, компания может обеспечить стабильность процесса оценки деятельности менеджеров и формирования эффективной мотивации их деятельности.

Следующим важным блоком развития системы оценки в компании является создание Ассесмент-центра, что позволит проводить оценку всех

менеджеров, делать ее более системной, качественной, а также осуществлять постоянное обучение менеджеров, которые в этом заинтересованы.

Использование ассесмент-центра в оценке деятельности менеджеров компании позволит осуществить следующие задачи:

- повысить качество объективной оценки личностного потенциала сотрудников, его сильных и слабых сторон;

- повысить объективность процедур, измеряющих всех участников по определенным качествам или способностям с использованием единого стандарта;

- обеспечить возможность выяснить индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы);

- формировать кадровый резерв из сотрудников с высоким управленческим потенциалом;

- снизить уровень текучести менеджеров;

- повысить уровень удовлетворенности менеджеров от работы в компании;

- предоставить всем специалистам равные возможности для демонстрации своего потенциала.

Внедрение данных рекомендаций экономически эффективно и позволит компании добиться более высокого уровня эффективности работы с персоналом и повышения конкурентоспособности за счет улучшения качества работы специалистов.

Список опубликованных статей:

1. Филимонова Е.В. СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ/ НАУЧНО - ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОГРЕСС КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА: Сборник статей по итогам Международной научно - практической конференции (Самара, 03 сентября 2018 г.). - Стерлитамак: АМИ, 2018. С.114-119

2. Филимонова Е.В. ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ/ НАУЧНО - ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОГРЕСС КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции 18 декабря 2018 г. в г.Уфа - Стерлитамак: АМИ, 2018. С.217-220