

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Оценка управленческих работников в организации
(на примере АО «Саратовский полиграфический комбинат»)**

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Носовой Натальи Сергеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Организация создаётся для того, чтобы достичь определённых целей. Степень их реализации показывает, насколько эффективно действует организация в настоящее время, а именно как эффективно использует организационные ресурсы (материальные, финансовые, социальные и т.д.). Но для того, чтобы организация могла успешно существовать и развиваться, необходимо наличие гибкой системы управления.

Современный аппарат управления является очень сложным механизмом, деятельность которого направлена на достижение выдвинутых организацией задач. Правильная оценка работников, входящих в его состав, непростое и очень ответственное дело. Изучение различных аспектов оценки управленческого персонала организации определяется необходимостью обеспечения точности и адекватности получаемых результатов.

Степень разработанности проблемы. Существенный вклад в изучение проблемы оценки управленческих работников в организации внесли: Кибанов А.Я., Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В., Мякушкин Д.Е., Базаров Т.Ю., Басария Т.В., Маслова В.М., Баканов М.И., Жуков А.Л., Одегов Ю.Г., А.А. Литвинюк и другие. Из зарубежных авторов внимание этому вопросу уделили: К. Маркс, М. Армстронг, М.Х. Мескон, Х.Т. Грэхем, Р. Эренберг и другие.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение оценки управленческих работников в организации на примере АО «Саратовский полиграфический комбинат».

Для достижения поставленной цели были определены следующие **задачи**: дать понятие, раскрыть цели и значение оценки управленческих работников; изучить критерии и показатели оценки управленческих работников; рассмотреть методы оценки управленческих работников; дать общую характеристику деятельности АО «Саратовский полиграфический комбинат»; исследовать методы и выявить проблемы оценки управленческих работников в АО «Саратовский полиграфический комбинат»; охарактеризовать выбор эффективного стиля управления в АО

«Саратовский полиграфический комбинат»); обосновать применение новых методов оценки управленческих работников; рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы включает: введение, 3 главы, список использованных источников, приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы оценки управленческих работников в организации» автором раскрываются понятие оценки управленческих работников, её цели и значение; критерии, показатели и методы оценки управленческих работников в организации.

Оценка управленческих работников – это очень сложная и ответственная процедура, которая подразумевает проведение оценочных мероприятий, направленных на управленческих работников, получение разнообразной диагностической информации в целях повышения эффективности процесса управления человеческими ресурсами, а также формирования управленческого потенциала организации.

Оценка управленческих работников включает в себя¹: оценку личных качеств (деловые качества, знания, умения, личностные характеристики); оценку труда (оперативность, сложность, неповторимый и творческий характер, требуемые знания и навыки, ответственность, степень самостоятельности и т. д.); оценку результатов труда управленческого персонала (объём произведённой и реализованной продукции, выполнение плана по прибыли, увеличение числа клиентов, скорость и объём выполненных работ, а также социально-экономические условия труда работников, например, уровень оплаты труда, мотивация персонала, благоприятный климат в коллективе и т.п.).

¹ Носова, Н.С. Особенности оценки деятельности менеджеров в организации / Носова Н.С. // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы: сборник научных статей студентов и магистрантов. Вып. 8 / Под ред. доцента О.Ю. Челноковой. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2019. – С. 120-123.

Проведение оценочных мероприятий, направленных на управленческих работников, служит достижению нескольких целей: административной, информационной и мотивационной.

Административная цель достигается путём реакции администрации предприятия на итоговые результаты оценки, а также на результаты эффективности труда оцениваемых работников. Она выражается через: повышение по службе, как следствие подтверждения уровня квалификации и профессионализма на занимаемой должности и одновременно, как способ поощрения работников за достигнутые результаты деятельности; перевод на другую работу, как следствие выявления способностей и как способ более эффективного использования труда работников, в соответствии с их возможностями, а также создание условий для дальнейшего роста сотрудников; планирование профессионального развития и карьеры, как следствие выявления сильных и слабых сторон, профессиональных качеств оцениваемых, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и спланировать дальнейшую карьеру сотрудников организации и др.

Информационная цель обеспечивает реализацию потребности оцениваемых сотрудников в знании оценки степени эффективности своего труда, а также служит основанием для изменения трудового поведения сотрудников и приведения его в соответствие с требованиями организации.

Мотивационная цель обеспечивает положительное воздействие на мотивацию работников, поскольку сама по себе оценка и получаемая оцениваемым обратная связь по результатам оценки является важнейшим мотивом поведения и повышения эффективности деятельности.

Процедура оценки управленческих работников имеет большое значение. Она является составной частью системы менеджмента организации и связана с миссией, стратегией, видением предприятия через систему показателей эффективности и корпоративных компетенций, прежде всего, ключевых категорий персонала. Руководители всех уровней и специалисты –

это именно те люди, которые оказывают решающее влияние на прибыльность и конкурентоспособность организации.

Система критериев оценки управленческого персонала, включает в себя пять групп: профессионально-квалификационные критерии (знание законодательных и иных нормативно-правовых актов, регламентирующих производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность организации, умение руководить производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью организации), организационные критерии (перечень организационных знаний, умений и навыков, требующихся руководителям, которые устанавливаются корпоративными локальными нормативными актами), психологические критерии (целеустремленность, ответственность, порядочность, стрессоустойчивость, коммуникабельность, уравновешенность, решительность), социальные критерии (стиль руководства, способ взаимодействия с подчиненными, мотивация членов коллектива, авторитет руководителя в коллективе), экономические критерии (производительность труда, прибыль, конкурентоспособность организации, сокращение расходов на управление, стабильность существования организации, рентабельность организации).

Составным элементом критерия выступает показатель. Можно выделить показатели оценки деятельности, показатели результатов труда для различных категорий управленческих работников. Например, показателями оценки деятельности руководителей разных уровней будут: оборот капитала, доля на рынке, выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре, количество рекламаций и их динамика, и др.; показателями оценки деятельности специалистов будут: сложность, качество, производительность труда и др.

Оценка управленческих работников может осуществляться на основе следующих методов: управление по целям (МВО), Assessment Center, метод оценки 360 градусов.

Управление по целям (МВО) – метод оценки персонала, посредством постановки перед сотрудником целей, которые должны быть им достигнуты

за установленный период времени. Эта методика ориентирована на конечный результат работы персонала, который измеряется количественно (объем продаж, прибыль, количество рекламаций и др.).

Наиболее точным и эффективным инструментом оценки деловых качеств и управленческого потенциала работников организации считается метод Assessment Center. Он применяется для оценки руководителей и кандидатов на руководящие должности разных уровней. В основе данной методики лежат имитационные упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности участников. Типы упражнений подразделяются в соответствии с рабочими ситуациями: все производственные задачи решаются работником индивидуально, в паре либо в группе (три и более человека).

Наиболее известным в мировой практике управления является метод оценки 360 градусов. Он осуществляет текущую оценку персонала по заданным критериям выполнения работы на конкретном рабочем месте за определенный период времени, как правило, совместно с оценкой по целям или оценкой результативности и заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности, посредством опроса делового окружения сотрудника. Данный метод может применяться, как для оценки деятельности руководителей разного уровня, так и для оценки деятельности рядовых сотрудников.

В главе 2 «Анализ оценки управленческих работников в АО «Саратовский полиграфический комбинат» автор даёт общую характеристику деятельности АО «Саратовский полиграфический комбинат», проводит анализ методов оценки управленческих работников на предприятии, а также выявляет проблемы данной процедуры.

Акционерное общество «Саратовский полиграфический комбинат» - это многопрофильное предприятие с широким спектром выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, которое осуществляет свою деятельность уже более 50 лет. Это говорит о его высокой надёжности и стабильности.

Основной вид деятельности комбината – «Прочие виды полиграфической деятельности».

Оценка управленческих работников в организации осуществляется методом интервью по компетенциям и тестовой методикой «Знаете ли вы себя и своё рабочее место?».

Интервью по компетенциям (поведенческое интервью) – это вид структурированного интервью, который направлен на выявление поведенческих примеров, демонстрирующих уровень развития компетенций сотрудника. На предприятии его применяют помимо периодической оценки работающего персонала организации, также при составлении рейтинга менеджеров компании, для отбора кандидатов на роль линейных менеджеров среднего и высшего уровня.

Кроме интервью по компетенциям, в организации также применяется тестовая методика «Знаете ли вы себя и своё рабочее место?», как в сочетании с предыдущим методом, так и самостоятельно. Она основана на познании руководителем самого себя, для того, чтобы в дальнейшем он смог научиться понимать своих подчинённых. Ведь знание себя и своего рабочего места благотворно влияет на деятельность самого руководителя и, как итог, на результаты деятельности предприятия в целом.

Проблемы, с которыми сталкивается предприятие при оценке управленческого персонала: отсутствие комплексности процедуры оценки, развивающей обратной связи по её итогам, сложность в формировании критериев и показателей оценки.

В главе 3 «Направления совершенствования оценки управленческих работников в АО «Саратовский полиграфический комбинат» автор обосновывает основные направления совершенствования процедуры оценки управленческих работников в АО «Саратовский полиграфический комбинат», а также приводит расчёт социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Автором были предложены следующие методики: Индивидуальный деловой стиль, LeaderChart, LineStaff.

Методика «Индивидуальный деловой стиль» (ИДС) может применяться в целях диагностики стиля управления сотрудниками, используемого менеджером в процессе его профессиональной деятельности и позволяет выявить предпочитаемые формы управленческого влияния, приоритеты управленца.

Методика LeaderChart может использоваться в целях выявления профессиональных компетенций, диагностики управленческого потенциала, определения общего уровня готовности к руководству людьми в коллективе, всего спектра индивидуально-психологических особенностей, связанных с успешностью в управлении и лидерским потенциалом, а также методика LineStaff - для комплексной оценки и массового подбора линейного и функционального персонала.

Предложенные мероприятия являются эффективными и могут успешно применяться в АО «Саратовский полиграфический комбинат». Так, экономическая эффективность (по выручке) = 38,2%, экономическая эффективность (по прибыли) = 34,3%.

Все затраты на совершенствование оценки управленческих работников в АО «Саратовский полиграфический комбинат» по показателю выручка от реализации окупятся в течение 2,5 лет, а по показателю прибыль от основной деятельности окупятся в течение 2 лет и 9 месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведённого исследования автор пришёл к следующим выводам.

Оценка управленческих работников – это очень сложная и ответственная процедура, которая подразумевает проведение оценочных мероприятий, направленных на управленческих работников, получение разнообразной диагностической информации в целях повышения эффективности процесса управления человеческими ресурсами, а также формирования управленческого потенциала организации.

Проведение оценочных мероприятий, направленных на управленческих работников, служит достижению нескольких целей: административной, информационной и мотивационной.

Процедура оценки управленческих работников имеет большое значение. Руководители всех уровней и специалисты – это именно те люди, которые оказывают решающее влияние на прибыльность и конкурентоспособность организации.

Система критериев оценки управленческого персонала, включает в себя пять групп: профессионально-квалификационные критерии, организационные критерии, психологические критерии, социальные критерии, экономические критерии.

Составным элементом критерия выступает показатель. Можно выделить показатели оценки деятельности, показатели результатов труда для различных категорий управленческих работников.

Оценка управленческих работников может осуществляться на основе следующих методов: управление по целям (МВО), Assessment Center, метод оценки 360 градусов.

Акционерное общество «Саратовский полиграфический комбинат» - это многопрофильное предприятие с широким спектром выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, которое осуществляет свою деятельность уже более 50 лет. Это говорит о его высокой надёжности и стабильности. Основной вид деятельности комбината – «Прочие виды полиграфической деятельности».

Оценка управленческих работников в организации осуществляется методом интервью по компетенциям и тестовой методикой «Знаете ли вы себя и своё рабочее место?».

Основные проблемы, с которыми сталкивается предприятие при оценке управленческого персонала: отсутствие комплексности процедуры оценки, а также сложность в формировании её критериев и показателей.

В качестве направлений совершенствования оценки управленческих работников в АО «Саратовский полиграфический комбинат» автором были

предложены следующие методики: Индивидуальный деловой стиль, LeaderChart, LineStaff.

Предложенные мероприятия являются эффективными и могут успешно применяться в АО «Саратовский полиграфический комбинат».

Список публикаций автора по исследуемой проблеме:

1. Носова, Н.С. Особенности оценки деятельности менеджеров в организации / Носова Н.С. // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы: сборник научных статей студентов и магистрантов. Вып. 8 / Под ред. доцента О.Ю. Челноковой. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2019. – С. 120-123.