

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕН-  
НЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

**МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛОРД КОМФОРТ»)**

студента 5 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

**Милова Максима Павловича**

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.А. Александрова

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2023

**Введение.** В современном мире тенденции в развитии менеджмента предъявляют все новые и новые требования к менеджеру - профессиональному управляющему, который имеет группу сотрудников, занимает эту должность на постоянной основе, обладает определенными полномочиями по принятию решений и использованию ресурсов, несет ответственность за конечный результат компании.

За последние десятилетия все быстро развивается, и менеджеры столкнулись с более сложными проблемами и вызовами. Это также создало необходимость разработки эффективных методов оценки деятельности менеджеров. Оценка эффективности менеджеров является важным инструментом для повышения производительности и успешности компании.

Предмет исследования — методы оценки деятельности менеджеров в организации. Объектом исследования является ООО «Лорд Комфорт». Практическая значимость работы заключается в возможности эффективного применения результатов исследования при разработке мероприятий по совершенствованию оценки деятельности менеджеров в ООО «Лорд Комфорт».

Для реализации поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- Уточнить теоретические основы исследования методов оценки деятельности менеджеров.
- Проанализировать практику оценки деятельности менеджеров в ООО «Лорд Комфорт».
- Выявить недостатки, используемых в ООО «Лорд Комфорт» методов оценки деятельности менеджеров.
- Разработать мероприятия по совершенствованию методов оценки менеджеров в ООО «Лорд Комфорт».

Работа состоит из 3 глав. В первой главе «Теоретические основы исследования методов оценки деятельности менеджеров» рассмотрены понятия, цели и задачи оценки деятельности в системе управления персоналом, система оценки деятельности менеджеров организации, а также современные методы

оценки деятельности менеджеров организации. Во второй главе «Анализ методов оценки деятельности менеджеров в ООО «Лорд Комфорт» приведены общие сведения и результаты деятельности предприятия, характеристика персонала предприятия, особенности действующей системы деятельности менеджеров и методы оценки их деятельности, а также их эффективность. В третьей главе «Направления совершенствования методов оценки менеджеров в ООО «Лорд Комфорт» обоснованы предложения по внедрению метода оценки деятельности менеджеров по «KPI», рекомендации по модернизации методов оценки деятельности менеджеров в организации, использования для оценки деятельности менеджеров метода «Деловые игры», расчеты эффективности предлагаемых мероприятий.

Работа выполнена на 58 листах машинописного текста.

**Основное содержание работы.** Эффективность работы любого предприятия зависит от того, насколько компетентным является его персонал. С этой целью на предприятии должна быть разработана система оценки персонала.

Оценка деятельности в системе управления персоналом - это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как сотрудники выполняют назначенную им работу, и определения степени соответствия их рабочего поведения, показателей эффективности и индивидуальных характеристик потребностям организации и руководства. Оценка эффективности работы сотрудников является неотъемлемой частью процесса управленческого контроля, который осуществляется в отношении человеческих ресурсов организации.

Таким образом, основными целями оценки эффективности являются следующие:

- выявление уровня профессионализма и качества работы, сильных и слабых мест сотрудников;
- вычисление соотношения между затратами на содержание специалиста и объемом выполненных работ, выгодно ли содержать данную штатную единицу;

- оценка потенциала персонала, можно ли выдвинуть специалистов на руководящие должности без найма и обучения людей со стороны;
- выявление рабочего поведения сотрудников и функции каждого из них в коллективе, способен ли он проявлять себя как личность либо выступает командным игроком;
- формирование механизма мотивации и направлений развития персонала.

В целевых и плановых оценках, а также в текущих оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

Качественные критерии классифицируются как субъективные. Они формируются на основе действий сотрудников, их личных и профессиональных качеств.

По сравнению с качественным способом, в количественном, оценки сотрудников проще и объективнее. Необходимые критерии оцениваются по выбранной шкале.

Целью комбинированных методов является оценка персонала организации со всех сторон. Таким образом, вы можете комбинировать балльную и качественную систему.

Современные методы оценки деятельности менеджеров многообразны. Какие-то методы ввиду своей сложности, не так популярны, но тем не менее, организации стараются постоянно совершенствоваться и внедрять их для оценки деятельности своего персонала.

Стоит отметить некоторые современные методы оценки деятельности менеджеров:

- Ассесмент-центр;
- KPI (Key Performance Indicators);
- Модель компетенций.

Все эти методы используются в зависимости от конкретных целей и задач.

В качестве теоретической базы выполнения выпускной работы выступали классификации, а также современные методы оценки деятельности менеджеров, которые в той или иной степени используются при оценке деятельности персонала в организации ООО «Лорд Комфорт». ООО «Лорд Комфорт» - организация, которая занимается прочими отделочными и завершающими работами, а также оказывает необходимую помощь при планировании отделочных и завершающих работ. Зарегистрирована в 2020 году. Главные ценности ООО «Лорд Комфорт» - это внимательное отношение к клиентам, для достижения целей компании. В организационную структуру ООО «Лорд Комфорт» входят:

- Генеральный директор;
- Менеджер по работе с персоналом;
- Менеджер по работе с заказчиками;
- Бухгалтер;
- Системный администратор;
- Разнорабочие.

К должностным полномочиям генерального директора относятся:

- Руководство компанией в соответствии с действующим законодательством, ответственность за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имуществом компании, финансово-хозяйственные результаты деятельности компании;
- Организация работы отделов;
- Координирует работу по охране труда.

К должностным полномочиям менеджера по работе с персоналом в организации относятся:

- Краткая характеристика сотрудников, непосредственно подчиняющихся менеджеру;
- Решение конфликтных ситуаций;

— Соблюдение требований по безопасности труда и здоровья работников;  
Обязанности менеджера по работе с заказчиками:

— Прием заявок. Менеджер должен принимать заявки от клиентов и записывать все основные данные, такие как адрес объекта, площадь помещения, требования к отделке, сроки выполнения работ и бюджет заказчика.

— Консультирование клиентов. Менеджер должен помочь клиенту с выбором.

— Разрешение конфликтов. Менеджер должен быстро и эффективно разрешать конфликты с клиентами.

В общем можно выделить следующие основные особенности деятельности менеджеров в организации:

— Руководитель общается непосредственно с подчиненными, а не через цепочку менеджеров более низкого уровня, поэтому авторитет во многом определяется личными и профессиональными качествами;

— Менеджер работает с подчиненными как с отдельными личностями, а не группами;

— Менеджер должен учитывать личные отношения в коллективе;

— Ответственность за атмосферу в коллективе и результаты работы лежит на менеджере.

Основными методами оценивания, в связи со спецификой организации и крайне специфической деятельностью менеджеров в ООО «Лорд Комфорт» являются:

— 360-градусная обратная связь;

— Оценка эффективности;

— Постановка целей;

360-градусная обратная связь. В ООО «Лорд Комфорт» данный способ оценивания очень важен. Социальный фактор в работе менеджера в организации носит ключевой характер. В эту оценку входит множество факторов, от субъективной оценки заказчика, до условий и качества взаимодействия с менеджерами.

Оценка эффективности. Официальные оценки работы менеджера, которые проводит директор. Оценка эффективности часто включает в себя обсуждение достижений за определенный период и разбор областей, в которых необходимо улучшить результаты.

Постановка целей. Такой метод оценки деятельности представляет для ООО «Лорд Комфорт» возможность разгрузить менеджеров, поставив четкую цель.

Делая выводы, стоит отметить, что ООО «Лорд Комфорт» используя данные методы оценки деятельности менеджеров ограничено, хоть в организации и понимают специфику методов оценки, которые используются, но сказать, что каждый метод продуман и всегда используется в нужный момент нельзя. Поэтому методам оценки необходима модернизация. Также стоит отметить ограниченную систему управления, в которой практически все завязано на работе генерального директора.

Стоит отметить основные недостатки при использовании методов оценки деятельности в организации.

К основным недостаткам при использовании метода 360-градусная обратная связь стоит отнести:

- Ограниченность использования метода;
- Нарушение приватности.

Основные недостатки, которые возникают при использовании «оценка эффективности»

- Недостаток данных;
- Редкость в проводимости оценки.

Недостатки при использовании метода постановки целей:

- Субъективность оценки.
- Недостаточный охват.

В рамках данной дипломной работы мы выяснили, что в организации практически не используется такой метод оценки деятельности менеджеров как оценка по KPI.

Что нам даст использование КРІ в организации:

- Позволит оценить результат работы;
- Будет способствовать мотивации персонала на результат;
- Даст базу для слабых мест в работе организации;
- Придаст осмысленности каждому управленческому решению.

Важным этапом построения оценочной системы на основе КРІ является определение масштаба зависимости размера бонуса от объема выполняемого показателя. Сотрудники не должны премироваться за выполнение 20–30% от цели, либо могут премироваться с минимальным вознаграждением.

Таблица 1 – Построение схемы по ключевым показателям эффективности.

Сотрудник	Новиков В.П.				
Должность	Менеджер по работе с заказчиками				
Период оценки	3 квартал 2021 г.				
Описание КРІ	План по найденным заказчикам Показатель: доход от найденных заказчиков, в объеме X руб. по бух отчетности 3 кв. 2021 г.				
Процент выполнения целевого плана	0-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-100%
Вознаграждение от максимального бонуса	0%	10%	40%	70%	100%

Если сотрудник Новиков В.П.. выполнил план по выпаленным объектам на 77%, то его бонус составит 70% от максимально возможного.

Прежде чем внедрять систему ключевых показателей эффективности, работодатель должен рассчитать риск. На заработную плату могут влиять обстоятельства, которые не зависят от усилий работника. Ситуации бывают разными, может произойти кризис, который резко сократит количество заказчиков. Когда работодатель делает небольшую переменную часть заработной платы и делит ее на несколько показателей, премия за достижение определенной цели невелика.

В рамках данной дипломной работы мы выяснили, что основным методом оценки необходима модернизация.

Что нужно для оценки 360:

- Определите, какие качества и навыки важны для вас в сотруднике;
- Проинформируйте участников анкетирования, зачем оно проводится;
- Подготовить вопросы для анкетирования.

Таблица 2 – Пример анкеты для оценки профессиональных навыков методом «360 градусов».

Как часто сотрудник Иван проявляет эти качества:	Редко	Иногда	Часто	Всегда	Не знаю
Точно исполняет поручения		+			
Выполняет задания в полном объёме			+		
Соблюдает сроки	+			+	
Соблюдает регламенты, принятые в компании				+	
Развивает навыки и умения			+		
Спокойно воспринимает конструктивную критику		+			
Повышает имидж компании	+				
Предлагает новые идеи для улучшения командных показателей					+

Теперь стоит рассмотреть сколько будет стоить провести такую оценку методом «360 градусов» для организации.

Организация опроса 360 градусов силами специалистов заказчика:

— Исполнитель предоставляет только доступ к системе и консультации по телефону или e-mail

Заказчик:

- определяет списки оцениваемых сотрудников и оценщиков
- настраивает онлайн систему
- проводит оценку
- создает и рассылает отчеты по результатам оценки

Стоимость оценки одного сотрудника оценивается в 2750 рублей, при условии, что в нашей организации находится 10 сотрудников. Соответственно,

если бы количество сотрудников было больше, то цена на одного сотрудника была меньше.

Учитывая, что в организации находится 10 сотрудников, которым необходимо пройти анкетирование:

$$1500 \times 10 = 15000 \text{ (рублей)}$$

Также существует вариант, когда оценка производится полностью силами исполнителя.

Также, как мы убедились, организация использует метод «оценка эффективности».

Таблица 3 - Расходы на усовершенствование метода оценки "Оценка эффективности"

Статья затрат	Способ	Сумма (руб.)
Улучшить точность измерений	Новые технологии.	115 000
Использование статистических методов анализа	Экономия времени и ресурсов.	15 000
Оценка на долгосрочной основе	Создание условий для возможности оценки в долгосрочной перспективе	30 000

Совершенствование этого метода позволит, более грамотно оценивать деятельность в организации. При этом стоит отметить, что вложенные деньги в модернизацию этого метода сыграют в долгосрочной перспективе.

Следующим методом оценки деятельности, который используется в организации является метод оценки "постановка целей". В рамках постановки целей, следует рассмотреть такой вариант, как оценка организации со стороны, при привлечении сторонних специалистов.

Теоретически, чем наглядней этот результат, тем лучше и легче будет достичь цели. В нашем случае с этим поможет SMART. Стоимость разработки "SMART" в России варьируется в зависимости от размера организации, количества сотрудников. В среднем, услуги по разработке и внедрению системы SMART стоят от 30 000 до 100 000 рублей за проект. Разработка и внедрение системы SMART в организации с 10 сотрудниками займет около 2 месяцев

работы профессионального консультанта. В некоторых случаях, в зависимости от дополнительных обстоятельств, стоимость проекта может увеличиться от 150 000 до 500 000 рублей.

Также, ввиду своеобразности организации стоит рассмотреть оценку деятельности методом «деловые игры». Участие в деловых играх помогает преодолеть стрессовые ситуации и наладить слаженность работы в команде. Этот метод позволит оценить навыки менеджера в реальной ситуации и дает возможность совершенствовать свои навыки.

Обычно стоимость разработки деловых игр начинается от 20 000 рублей за одного участника и может достигать 100 000 рублей, в зависимости от различных факторов. Сократить расходы на проведение деловых игр можно путем привлечения к процессу собственного персонала компании. Для самостоятельного проведения необходима забота о команде и обеспечение доступа к современным технологиям.

**Заключение.** В связи с быстрым движением современной жизни менеджеры сталкиваются с проблемами. Помочь решить эти проблемы могут методы оценки деятельности менеджеров, так как в них присутствуют не только критерии для оценки работы, а также методы для развития профессиональных качеств, которые могут применяться в процессе работы. Существует множество методов оценки деятельности, многие из которых могут быть применены к менеджерам. Методы могут использоваться вместе или по отдельности, в зависимости от потребностей организации. Оценка эффективности менеджеров может быть важным инструментом при принятии решений о продвижении по службе, обучении, профессиональном развитии и льготах для сотрудников.

Анализ характеристик организации показал, что на данный момент организация с переменным успехом справляется с оценкой деятельности менеджеров и персонала. Основные методы оценки в организации:

- 360-градусная обратная связь,
- Оценка эффективности,
- Постановка целей.

Были выявлены следующие проблемы: неоднозначные результаты от существующих методов оценки деятельности менеджеров, а также отсутствие передового метода оценки деятельности КРІ.

Для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

- Модернизация методов оценки деятельности менеджеров в организации;
- Внедрение метода оценки деятельности менеджеров «КРІ»;
- Внедрение метода оценки деятельности менеджеров «Деловые игры».