

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ 421 \_\_\_\_\_ группы

направления \_\_\_\_\_ 38.03.02 Менеджмент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Экономического факультета \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Бузина Ильи Александровича \_\_\_\_\_

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ подпись, дата

И.Н. Пчелинцева

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025 год

**Введение.** В условиях постоянно растущей конкуренции и усложняющейся внутренней структуры компаний особую роль начинает играть управленческий персонал. Оценка деятельности менеджеров оказывает прямое влияние на производственные результаты, корпоративную культуру и достижение стратегических целей. Крупные компании, такие как ПАО «МегаФон», сталкиваются с необходимостью внедрения чёткой и объективной системы оценки деятельности менеджеров для повышения качества управления, развития потенциала сотрудников и оптимизации бизнес-процессов. Это делает тему исследования особенно значимой в современных реалиях.

Степень изученности вопроса. Тематика оценки деятельности управленческого персонала освещается как в зарубежной, так и в отечественной научной литературе. Основы теории управления и оценки деятельности руководителей представлены в трудах таких авторов, как П. Друкер, Г. Минцберг, М. Армстронг. Среди российских исследователей можно отметить А.Я. Кибанова, Т.Ю. Базарова, В.И. Козлова, С.В. Шекшню — их работы содержат глубокий анализ форм и методов оценки деятельности менеджеров в различных организационных условиях.

Цель исследования — на основе анализа оценки деятельности менеджеров в ПАО «Мегафон» разработать направления по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

1. Раскрыть понятие, роль и значение оценки управленческого персонала в современных организациях;
2. Изучить основные классификации и виды оценки менеджеров;
3. Рассмотреть методы, используемые в процессе оценки;
4. Дать характеристику деятельности ПАО «МегаФон»;
5. Провести анализ используемых в компании подходов к оценке менеджеров и выработать предложения по их совершенствованию.

Методы исследования:

1. Анализ научной и учебной литературы;
2. Интервью и анкетирование сотрудников;
3. Сравнительный анализ применяемых подходов;
4. Обобщение и систематизация полученных данных.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации и переосмыслении подходов к оценке менеджеров как важнейшего элемента управления персоналом.

Практическая значимость состоит в возможности адаптации результатов исследования для повышения управленческой эффективности на базе ПАО «МегаФон» и в других компаниях.

Структура исследования выстроена в соответствии с целями и задачами работы. Первая глава посвящена теоретическим аспектам оценки деятельности менеджеров, включая понятия, виды и методы. Во второй главе рассматривается практический опыт ПАО «МегаФон», проводится анализ применяемых в компании методов оценки и предлагаются рекомендации по их совершенствованию.

**Основное содержание работы.** В первой главе «Теоретические основы оценки деятельности менеджеров организации» рассматриваются сущность, виды и методы оценки, а также её значение в системе управления персоналом.

Оценка деятельности управленческого персонала представляет собой один из ключевых инструментов стратегического управления в современных организациях. Она необходима для обеспечения эффективной работы, развития кадрового потенциала и поддержания конкурентоспособности предприятия. В условиях постоянных изменений внешней среды и роста требований со стороны клиентов, инвесторов и регуляторов особенно важно системно подходить к анализу работы менеджеров, от решений которых зависит общее направление и устойчивость бизнеса.

Под оценкой деятельности менеджеров понимается процесс сопоставления фактических результатов их работы с заранее установленными критериями, задачами и корпоративными стандартами. Она охватывает как

количественные показатели (достижение планов, KPI, соблюдение бюджета и сроков), так и качественные параметры — уровень управленческих компетенций, навыки принятия решений, работа с подчинёнными, коммуникативные качества. Основными целями оценки являются: повышение эффективности управления, планирование карьерного роста, разработка мотивационных и обучающих программ, а также корректировка организационной структуры.

Оценка выполняет ряд важных функций:

- позволяет выявить сильных руководителей и сформировать кадровый резерв;
- обеспечивает объективную основу для управленческих решений;
- способствует формированию культуры обратной связи;
- служит инструментом диагностики проблем в управлении;
- повышает доверие сотрудников к системе управления.

Существуют различные виды оценки деятельности менеджеров. В зависимости от субъекта различают внутреннюю и внешнюю оценку: первую проводят внутри компании (руководители, HR-специалисты), вторую — сторонние организации. По времени проведения оценка может быть регулярной (ежегодной, ежеквартальной) или эпизодической (например, при повышении или завершении проекта). По содержанию — узкоцелевой (оценка одного аспекта, например лидерства) и комплексной (включающей весь спектр компетенций и результатов).

Также выделяют такие формы, как оценка по результатам деятельности (на основе KPI и фактических итогов работы), оценка компетенций (навыки, знания, поведение) и самооценка, позволяющая менеджерам оценить себя и выявить расхождения с мнением руководства. В стратегическом плане важную роль играет перспективная оценка, направленная на выявление потенциала и готовности к более сложным ролям.

Методы оценки подразделяются на количественные и качественные. Количественные предполагают работу с числовыми показателями и

метриками (например, KPI), а качественные включают интервью, наблюдение, анкетирование, деловые и ролевые игры. Одним из наиболее распространённых и эффективных методов является метод «360 градусов» — сбор обратной связи от руководителя, коллег, подчинённых и самого оцениваемого. Он позволяет получить объективную и многогранную картину управленческой деятельности.

Широко применяется метод оценки по компетенциям, при котором оценивается соответствие управленца заранее установленному профилю должности. Метод шкалирования помогает выставить количественную оценку, а ранжирование — выстроить иерархию профессионализма среди сотрудников. Также может использоваться метод эссе и анализ кейсов.

Особое значение имеют методы, направленные на выявление управленческого потенциала. Для этих целей применяются ассессмент-центры, включающие симуляции, тесты, деловые игры и групповые задания. Эти мероприятия позволяют спрогнозировать, как менеджер поведёт себя в нестандартной ситуации и насколько он готов к карьерному росту.

Таким образом, теоретические основы оценки деятельности менеджеров охватывают широкий спектр подходов, задач и инструментов. Эффективная система оценки способствует развитию управленческой культуры, обеспечивает объективность при принятии решений и является основой для стратегического планирования кадровой политики организации.

Во второй главе «Анализ процесса оценки деятельности менеджеров организации в ПАО „МегаФон“» проводится всестороннее исследование управленческой системы компании, её организационной структуры, а также практик и инструментов оценки, применяемых на различных уровнях управления. Целью главы является комплексное изучение механизмов оценки эффективности менеджеров с учётом специфики телекоммуникационного бизнеса, масштаба компании и её стратегических ориентиров. Также рассматриваются сильные и слабые стороны существующей системы, чтобы определить направления её дальнейшего совершенствования.

ПАО «МегаФон» — одна из крупнейших компаний телеком-сектора России, с разветвлённой структурой управления, охватывающей центральный офис, региональные подразделения и множество линейных управленцев.

Такая многоуровневая архитектура требует гибкой системы оценки, способной учесть различия в функциях и задачах управленцев на стратегическом, функциональном и операционном уровнях. Управленческий состав насчитывает порядка 6–8 тысяч человек, среди которых значительное большинство составляют линейные менеджеры, работающие в прямом взаимодействии с персоналом и клиентами.

В рамках анализа была подробно изучена действующая система оценки, реализуемая в «МегаФоне» через цикл «оценка – развитие – планирование». Она базируется на сочетании количественных методов (прежде всего KPI) и качественных инструментов — оценки по компетенциям, методу 360 градусов, самооценки и диагностики потенциала. Такая модель позволяет охватить все аспекты управленческой деятельности — от выполнения планов и достижения результатов до уровня лидерских качеств и способности к адаптации в условиях изменений.

Одним из ключевых достоинств системы является ориентация на стратегические цели компании. В каждом подразделении и на каждом уровне управления система KPI формируется с учётом долгосрочных приоритетов: обеспечение клиентского опыта, рост выручки, цифровая трансформация, внедрение новых технологий. Для операционного звена важны метрики SLA, снижение текучести и повышение удовлетворённости клиентов. Для руководителей проектов и функциональных блоков акцент делается на сроках, бюджете и командной эффективности. А для топ-менеджеров критичными являются показатели, связанные с инновациями, рыночным ростом и реализацией трансформаций.

Высокоэффективной в «МегаФоне» является корпоративная модель компетенций, включающая три уровня — стратегические, управленческие и операционные. Каждая компетенция представлена через поведенческие

индикаторы, что позволяет проводить оценку не формально, а в контексте реального управленческого поведения. Эта модель интегрирована в цифровую HRM-систему и используется в регулярной оценке сотрудников. Результаты становятся не только основой для карьерных решений, но и отправной точкой для формирования индивидуальных планов развития.

Широкое применение в компании получил метод 360 градусов, позволяющий собрать разностороннюю обратную связь от руководства, коллег и подчинённых. Этот метод особенно полезен в выявлении управленческих «слепых зон» — расхождений между восприятием самого менеджера и его окружения. Такая обратная связь способствует формированию культуры осознанного лидерства и улучшению качества командной работы. Отчёты по результатам 360°-оценки визуализируются в цифровом виде, обеспечивая лёгкость восприятия и аналитическую интерпретацию данных.

Неотъемлемой частью системы является самооценка, позволяющая менеджерам зафиксировать собственное видение результатов и уровня развития. В «МегаФоне» она используется как база для диалога с руководителем, а не как инструмент принятия административных решений. Её ценность заключается в развитии навыков рефлексии, способности сопоставить личные усилия с объективными результатами и внешним восприятием.

Особое внимание в компании уделяется оценке потенциала. Это направление направлено на выявление будущих лидеров, способных к переходу на более высокий уровень ответственности. В «МегаФоне» применяется поэтапная модель оценки: от отбора кандидатов по KPI и рекомендациям до прохождения ассессмент-центров, бизнес-симуляций и ситуационных интервью. По результатам формируются планы развития и осуществляется включение в кадровый резерв. Такой подход обеспечивает устойчивость управленческой преемственности и снижает зависимость от внешнего рынка труда.

Несмотря на технологическую зрелость системы, анализ выявил и ряд проблем. Первая — это перегруженность менеджеров, особенно на линейном и среднем уровне. Из-за высокой нагрузки на административную отчётность и проектную деятельность, у руководителей не всегда есть ресурсы для качественного анализа обратной связи и полноценного участия в оценочных процедурах. Вторая проблема — недостаточная вовлечённость персонала в метод 360 градусов: часть сотрудников заполняет анкеты формально, не осознавая значимости их вклада в развитие корпоративной культуры. Это снижает достоверность обратной связи и требует дополнительной работы по мотивации участников.

Для устранения указанных барьеров рекомендуется:

- повысить уровень осведомлённости сотрудников о целях оценки;
- усилить коучинговую и наставническую составляющую;
- перераспределить нагрузку менеджеров через делегирование или цифровизацию процедур.

Таким образом, система оценки управленцев в ПАО «МегаФон» представляет собой зрелую, комплексную и стратегически ориентированную модель, встроенную в корпоративную культуру и цифровую инфраструктуру компании. Её отличительными чертами являются каскадирование целей, гибкое сочетание методов, чёткая дифференциация по уровням, и использование данных для формирования кадрового резерва. Это позволяет компании не только оценивать, но и развивать управленцев, формируя сильную команду, способную эффективно действовать в условиях цифровой экономики и высоких рыночных требований.

В третьей главе «Направления совершенствования оценки деятельности менеджеров организации ПАО "МегаФон"» представлены обоснованные предложения по реформированию существующей системы управленческой оценки, реализуемой в Саратовском филиале компании. Основной акцент сделан на повышение объективности, вовлечённости и эффективности

системы оценки, с учётом выявленных недостатков действующего порядка, а также современных тенденций в области управления персоналом.

Предлагаемые направления совершенствования затрагивают два ключевых аспекта: расширение участия сотрудников в процессе оценки менеджеров и устранение перегруженности руководителей, мешающей качественному проведению оценочных процедур. Обе задачи имеют не только организационное, но и экономическое значение, поскольку напрямую влияют на управленческую эффективность, мотивацию коллектива и устойчивость всей корпоративной системы.

#### 1. Включение сотрудников в оценку менеджеров: переход к методу 360°.

Одним из центральных предложений является внедрение метода многосторонней оценки, известного как «оценка 360 градусов». В отличие от традиционной вертикальной модели, при которой оценка исходит исключительно от вышестоящего руководства, метод 360° предполагает участие коллег, подчинённых и других участников рабочих процессов. Это даёт более комплексное представление о навыках, стиле руководства и межличностных качествах менеджера.

Было показано, что односторонняя оценка в условиях филиала приводит к искажению результатов, формальности процедур и снижению доверия сотрудников. Для преодоления этих проблем предлагается поэтапное внедрение 360°-оценки: от разработки анонимных опросников до проведения обучающих мероприятий и интеграции полученных данных в общую систему оценки. Кроме того, предлагается установить долю результатов от сотрудников в финальной оценке — в пределах 25–30%.

#### 2. Снижение перегрузки менеджеров за счёт перераспределения функций.

Второе направление связано с устранением перегрузки управленцев. Исследование в филиале показало, что высокая занятость, формальный подход к оценке и сложность форм ограничивают качество участия менеджеров в оценке подчинённых. Предлагается перераспределить задачи между HR и руководителями: HR-отдел будет отвечать за подготовку форм, сбор и анализ

данных, а менеджеры — за проведение развивающих бесед и формирование выводов.

В дополнение к этому предлагается внедрение модульного подхода (поэтапная оценка в течение года), упрощение форм и расширение цифровых инструментов (например, платформ для автоматизированного сбора и анализа обратной связи). Эти меры существенно снижают временные и административные издержки и позволяют руководителям сосредоточиться на содержательной части оценки.

### 3. Экономический эффект предложенных мер

Финальная часть главы посвящена анализу потенциальных экономических эффектов от внедрения улучшений. Прямые выгоды выражаются в экономии времени: в зависимости от численности управленческого состава высвобождается от 200 до 375 человеко-часов в год, что в денежном эквиваленте составляет 160–300 тыс. рублей. Косвенные эффекты — снижение текучести кадров, повышение мотивации, более точное формирование кадрового резерва и снижение ошибок при назначении — значительно превышают прямые затраты.

В завершение глава подчёркивает, что предложенные меры не являются разовыми, а служат фундаментом для формирования современной, развивающей, справедливой системы оценки управленческого персонала.

Такой подход позволяет превратить оценку из формального обязательства в стратегический инструмент повышения эффективности, устойчивости и адаптивности организации. В случае успешной реализации в Саратовском филиале, модель может быть масштабирована и на другие подразделения ПАО «МегаФон».

**Заключение.** В рамках настоящего исследования была всесторонне рассмотрена система оценки деятельности менеджеров организации на примере ПАО «МегаФон». В первой главе были раскрыты теоретические аспекты оценки: понятие, цели, виды, функции и методы, применяемые в современных компаниях. Особое внимание было уделено таким

инструментам, как ключевые показатели эффективности (KPI), метод оценки по компетенциям, метод 360 градусов, самооценка, интервью и ассессмент-центры.

Во второй главе на основе анализа корпоративной практики ПАО «МегаФон» выявлено, что система оценки менеджеров носит комплексный и стратегически ориентированный характер. Компания успешно сочетает количественные и качественные подходы, выстраивая единую оценочную экосистему, включающую KPI, поведенческие индикаторы, диагностику потенциала и постоянную обратную связь. Было установлено, что методы оценки интегрированы в цифровую HRM-инфраструктуру, что позволяет автоматизировать процедуры, стандартизировать процессы и выстраивать индивидуальные траектории развития персонала.

Практический анализ деятельности Саратовского филиала ПАО «МегаФон», проведенный также во второй главе, показал, что, несмотря на общую зрелость системы в компании, на уровне филиала она сталкивается с рядом проблем. Ключевыми из них являются ограниченное участие сотрудников в предоставлении обратной связи и высокая перегруженность руководителей оценочными процедурами, что снижает качество и эффективность оценки. Эти выводы послужили основой для разработки предложений по совершенствованию системы оценки именно для данного подразделения.

В третьей главе были предложены конкретные меры по устранению выявленных барьеров. Рекомендации включают внедрение метода оценки 360 градусов для расширения участия персонала, оптимизацию процедур и перераспределение части функций по оценке на HR-отдел для снижения нагрузки на менеджеров, а также усиление мотивационных аспектов и обеспечение качественной обратной связи по результатам оценки.

Также в разделе третьей главы, был представлен расчет потенциального экономического эффекта от внедрения предлагаемых изменений для Саратовского филиала, подтвердивший целесообразность и практическую

значимость предложений, в частности, за счет высвобождения времени менеджеров и его перенаправления на решение профильных задач.

Таким образом, поставленные в начале работы цели и задачи были успешно реализованы. Исследование позволило сформулировать как теоретически обоснованные выводы об оценке деятельности менеджеров, так и разработать практически ориентированные рекомендации на примере Саратовского филиала ПАО «МегаФон». Полученные результаты и предложенный подход к анализу и совершенствованию системы оценки могут представлять интерес не только для рассматриваемого филиала, но и для других подразделений ПАО «МегаФон» при наличии схожих условий, а также для иных организаций, стремящихся к выстраиванию эффективной, прозрачной и развивающей системы оценки деятельности менеджеров.