

Кафедра менеджмента и маркетинга

Введение. В настоящее время современные условия функционирования организаций в условиях рыночной экономики характеризуются высокой степенью конкуренции, повышением требований к качеству управленческих решений, а также быстрым развитием технологий. В таких условиях особую значимость приобретает эффективное управление человеческими ресурсами, ключевую роль в котором играют менеджеры.

Менеджеры являются тем звеном, которое обеспечивает реализацию стратегических целей компании, координацию деятельности подразделений и поддержание корпоративной культуры. Поэтому вопросы оценки их деятельности приобретают особую актуальность.

Методы оценки деятельности менеджеров позволяют выявить позитивные и негативные стороны в управленческой работе, могут способствовать формированию системы мотивации, планированию профессионального развития, оптимизации организационной структуры. В современных компаниях такие оценки становятся неотъемлемым разделом системы управления персоналом и одним из ключевых инструментов принятия управленческих решений.

Тема оценки деятельности менеджеров получила широкое освещение в научной литературе как в отечественных, так и в зарубежных источниках. Исследования в этой области ведутся в рамках теории управления, управления персоналом и организационного поведения. Значительный вклад в разработку теоретических и прикладных аспектов внесли такие авторы, как А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, Е.А. Уткин, а также П. Друкер и Г. Минцберг.

Разработаны различные методы оценки — от традиционных показателей результативности до комплексных моделей, таких как метод 360 градусов, KPI и сбалансированная система показателей. Вместе с тем, в условиях практической деятельности организаций остаётся актуальной задача адаптации этих методов к специфике конкретных компаний, что и определяет необходимость настоящего исследования.

Целью исследования является рассмотрение теоретических и практических аспектов эффективных методов оценки деятельности менеджеров на примере ОАО “РЖД”, а также формирование рекомендаций по совершенствованию текущей системы методов оценки деятельности менеджеров в организации.

Для достижения поставленной цели в рамках исследовательской работы были сформулированы следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические аспекты методов оценки деятельности менеджеров;
2. Провести анализ использования методов оценки деятельности менеджеров в ОАО “РЖД”;
3. Разработать мероприятия по направлению совершенствования оценки деятельности менеджеров в ОАО “РЖД”.

Структура бакалаврской работы сформулирована с учетом указанной цели и поставленных задач исследования. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы бакалаврского исследования, раскрываются цель и задачи, определяется объект и предмет исследования. В первой главе рассматриваются теоретические и методологические основы оценки деятельности менеджеров. Во второй главе дается анализ действующей системы методов оценки деятельности управленческого персонала в ОАО “РЖД”. В третьей главе были разработаны предложения по совершенствованию методов оценки на основе выявленных проблем. В заключении представлены основные выводы, сделанные в процессе написания исследовательской дипломной работы.

Методологической основой данной исследовательской работы составляет научная литература в области менеджмента.

Основное содержание работы. В первой главе рассматриваются теоретические основы методов оценки деятельности в организации.

Менеджмент представляет собой управление сотрудниками, работающими в одной организации. Любая организация состоит из менеджеров, которые управляют определенным коллективом работников.

Оценка деятельности менеджеров является важнейшим аспектом в эффективном управлении компании. Благодаря ней можно определить уровень подготовленности руководителей, а также установить зоны для будущего развития, активизировать мотивацию сотрудников и повысить уровень управления в целом.

Применение методов оценки деятельности менеджеров решает множество задач, включая процессы найма, увольнения, перестановок, а также выявление экономической эффективности каждого менеджера для возможного изменения заработной платы, премирования и прочих мер поощрения.

Существует несколько подходов к оценке эффективности деятельности менеджера. Их можно объединить 3 группы:

1. Оценивается результат;
2. Оценивается процесс работы;
3. Оценивается система управления.

В первую группу входят методы, оценивающие конечные результаты работы менеджера. Сюда входят такие показатели, как: KPI и MBO.

Вторая группа методов оценки деятельности менеджеров включает в себя такие подходы, которые сконцентрированы на изучении алгоритма достижения поставленных целей. К этим подходам относят: центры оценки и развития, метод 360 градусов, деловые игры и интервью по компетенциям.

Третий способ оценки эффективности управления компании особенен тем, что проводится анализ всей компании, включая высшее руководство. Организационная диагностика позволяет выявить проблемы во внутренней структуре компании, что является косвенным методом для определения эффективных и неэффективных руководителей.

Во второй главе бакалаврской работы анализируется использование методов оценки деятельности в ОАО «РЖД».

ОАО «РЖД» – крупнейший национальный железнодорожный перевозчик, владелец и строитель железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

Главные цели деятельности общества - обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

Миссия компании состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышении эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в евро-азиатскую транспортную систему.

Организационная структура руководителей ОАО «РЖД», представляющая собой многоуровневую систему управления, представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Организационная структура руководителей ОАО «РЖД».

Структура управления ОАО "РЖД" представляет собой многоуровневую систему, обеспечивающую слаженную работу всех подразделений. Данная

организационная структура является линейно-функциональной, что позволяет сочетать жесткую вертикаль власти с гибким функциональным управлением на уровне департаментов и филиалов. Чёткое распределение обязанностей между менеджерами разных уровней позволяет эффективно координировать работу железных дорог, обеспечивать безопасность перевозок, внедрять инновации и контролировать финансовую устойчивость компании.

Насколько эффективно менеджеры выполняют свои обязанности можно проанализировать через такой метод оценки деятельности менеджеров, как КРІ (ключевые показатели эффективности). Для того, чтобы провести анализ необходимо ориентироваться на те параметры, которые напрямую влияют на деятельность компании. Для оценки эффективности можно использовать следующие КРІ:

- 1) Качество обслуживания пассажиров и клиентов:

Таблица 1. Качество обслуживания пассажиров и клиентов ОАО “РЖД” за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Индекс удовлетворенности пассажиров	65%	68%	70%
Процент опозданий поездов	3,5%	3,2%	3,0%
Количество жалоб	16 тыс.	14 тыс.	12 тыс.
Тарифы (соответствие рыночным условиям)	78%	80%	82%

Показатели, указанные в таблице 1, напрямую влияют на общую эффективность работы менеджеров ОАО “РЖД”. Они отражают насколько успешно компания выполняет свою задачу по представлению услуг перевозки пассажиров. Несмотря на то, что все показатели показывают положительную динамику, компания все же имеет области для улучшения.

- 2) Уровень удовлетворенности сотрудников (кадровая эффективность):

Таблица 2. Уровень удовлетворенности сотрудников ОАО “РЖД” за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Текучесть кадров	12%	13%	12%
Процент удовлетворенности сотрудников	73%	75%	78%
Частота проведения тренингов	3 раза в год	4 раза в год	5 раз в год

Из отчетности ОАО “РЖД” за 2022–2024 гг. была сформирована таблица 2, которая показывает, что ОАО "РЖД" уделяет значительное внимание управлению персоналом, что выражается в росте удовлетворенности сотрудников, снижении текучести кадров и увеличении количества обучающих мероприятий.

ОАО “РЖД” функционирует в условиях постоянного воздействия внешних факторов, которые могут как способствовать развитию, так и создавать серьезные риски для реализации стратегических и оперативных задач. Менеджеры в таких условиях вынуждены проявлять высокую гибкость для своевременного реагирования на изменения, происходящие вне пределов самой компании.

Анализ персонала ОАО “РЖД” показывает, что управление компанией осуществляется в рамках четко выстроенной организационной структуры. Менеджеры компании координируют работу огромного количества сотрудников, занимаются стратегическим планированием, оптимизацией бизнес-процессов, контролем за выполнением плановых показателей и развитием кадрового потенциала.

В РЖД разработана система оценки, которая учитывает уровень занимаемой должности и способности руководителей.

Руководители делятся на 4 категории. Для каждой категории применяют определенные методы оценки, которые соответствуют степени ответственности и задачам руководителей.

В первую категорию относят вице-президентов и руководителей ключевых подразделений, их около 60 человек. К данной категории применяется метод интервью продолжительность 3–5 часов, в ходе которого анализируются основные жизненные события, решаются бизнес-кейсы, и руководители проходят небольшие тесты.

Вторая категория включает в себя высших руководителей звена. Здесь используются оценочные стратегии, направленные на выявление управляющих компетенций и потенциала к стратегическому мышлению.

В третьей категории руководители более низкого уровня. Для них применяется метод “центры оценки и развития”, который моделирует реальную рабочую ситуацию для оценивания компетенций и поведений менеджеров в реальных условиях.

В четвертую категорию входят молодые перспективные начальники. Они проходят изначально оценочные конференции с участием 50–70 человек, а после обучения в корпоративном университете для них проводят повторную оценку с использованием метода “деловые игры” для наблюдения за лидерскими качествами, стремлением к достижению результатов и взаимодействия с другими людьми.

Также, в ОАО “РЖД” особое внимание уделяется непрерывному развитию менеджеров через индивидуальные планы развития (ИПР), метод “360 градусов”, ситуационные интервью. Одной из наиболее важных областей использования результатов оценки является индивидуальное развитие сотрудников, которое включает в себя специальное обучение, наставничество, участие в корпоративных инициативах и курсы в корпоративном университете ОАО “РЖД”.

Результаты оценки отражаются непосредственно в мотивационной и бонусной системе. Принцип дифференцированного подхода к мотивации сотрудников предполагает, что менеджеры, которые демонстрируют высокие показатели в процессе оценивания, получают дополнительные премии и карьерные привилегии.

Третий раздел описывает предложенные направления совершенствования оценки деятельности менеджеров в ОАО "РЖД".

ОАО "РЖД" можно предложить некоторые действенные мероприятия, такие как внедрение системы калибровки оценок с участием нескольких экспертов и разработка базы данных "лучших практик" и гибких сценариев для ситуационных интервью.

Калибровка тесно связана с внедрением KPI, так как обсуждение достигнутых результатов по KPI будет служить основой для калибровки оценок по компетенциям, связанным с достижением этих результатов. Внедрение системы калибровки оценок станет важным шагом на пути к созданию более объективной, надежной и эффективной системы оценки деятельности менеджеров в ОАО "РЖД" и будет проводиться в 3 этапа.

Этап 1 - Подготовка (1–2 месяца). Его целью является разработка регламента, определение состава экспертов, обучение.

На этапе пилотного внедрения в течение 2–3 месяцев проводится тестирование разработанного регламента с целью выявления проблем и последующей корректировки процесса калибровки.

На этапе масштабирования, который представляет собой непрерывный процесс, осуществляется внедрение системы калибровки для всех сотрудников ОАО "РЖД" с целью поддержания эффективности оценки персонала.

На втором этапе, занимающем 1–2 месяца, разрабатываются гибкие сценарии для ситуационных интервью. Создается банк ситуационных кейсов, основанных на реальных проблемах и задачах ОАО "РЖД".

На третьем этапе, который представляет собой непрерывный процесс, обеспечивается внедрение и доступность базы данных и гибких сценариев для пользователей, а также обучение экспертов по проведению интервью.

Эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию предполагает достижение определенного социального и экономического эффектов, оценка которых должна производиться во взаимосвязи.

Предполагаемые экономические эффекты включают в себя: повышение производительности труда, снижение текучести кадров, экономия на затратах на персонал и повышение эффективности управления. Улучшение финансовых показателей компании является конечным результатом реализации комплекса мероприятий. На основе проведенных расчетов:

— Экономический эффект от сокращения времени работы над вакансией (Врв) составляет 893 880 руб. в год;

— Экономический эффект от снижения текучести кадров (Этк) составляет 101 707 руб. в год;

— Экономия времени руководителей на проведение оценки (Зс) составляет 291 456 руб. в год.

Суммарный экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий (без учета затрат на реализацию) составляет 1 287 043 рубля в год.

Затраты на внедрение системы калибровки оценок оцениваются в диапазоне от 50 000 до 350 000+ рублей. Затраты на разработку базы данных "лучших практик" и гибких сценариев для ситуационных интервью оцениваются в диапазоне от 20 000 до 280 000+ рублей. Таким образом общие затраты на реализацию составят от 70 000 до 630 000+ рублей.

С учетом затрат на реализацию мероприятий чистый экономический эффект составит от 657 043 до 1 217 043 рубля в год.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о целесообразности внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию оценки деятельности менеджеров в ОАО «РЖД».

Несмотря на широкий диапазон предполагаемых затрат, ожидаемый экономический эффект превышает затраты, что свидетельствует об экономической эффективности проекта.

Необходимо учитывать и нематериальные социальные выгоды, которые будут способствовать повышению эффективности работы компании в долгосрочной перспективе.

Заключение. Оценка деятельности менеджеров — это процесс, во время которого уполномоченные лица оценивают степень пригодности человека для выполнения своих обязанностей и наличие у него необходимых для работы навыков

В условиях динамично развивающейся экономики и повышения требований к эффективности управления персоналом особое значение приобретает система оценки деятельности менеджеров. Результаты проведённого исследования подтвердили, что именно от качества управленческих решений и компетентности руководителей в значительной степени зависят успешность функционирования организации, её устойчивое развитие и конкурентоспособность на рынке.

В рамках бакалаврской работы были рассмотрены теоретико-методологические аспекты оценки деятельности управленческого персонала, изучены существующие подходы и инструменты, выявлены их преимущества и ограничения. Анализ научной литературы показал, что на сегодняшний день существует широкий спектр методов оценки: от количественных показателей результативности до комплексных моделей, включающих компетентностные оценки, поведенческие индикаторы и методы обратной связи.

На практическом уровне была проанализирована система оценки менеджеров в ОАО «РЖД». Исследование выявило как положительные стороны существующей модели, так и ряд недостатков.

По результатам анализа были предложены направления совершенствования действующей системы оценки, включая внедрение элементов оценки 360 градусов, пересмотр критериев эффективности с учетом специфики управленческого труда, усиление связи между результатами оценки и системой мотивации, а также развитие управленческой культуры на основе регулярной обратной связи и индивидуального развития.

Таким образом, цель бакалаврской работы — разработка и обоснование эффективных методов оценки деятельности менеджеров на примере ОАО «РЖД» — была достигнута. Были решены все поставленные задачи: были

изучены теоретические и методические аспекты методов оценки деятельности менеджеров; провести анализ использования методов оценки деятельности менеджеров в ОАО «РЖД»; а также разработаны мероприятия по направлению совершенствования оценки деятельности менеджеров в ОАО «РЖД».

Результаты исследования могут быть использованы в деятельности ОАО «РЖД» для повышения эффективности управления персоналом, а также адаптированы к другим компаниям с аналогичной структурой. Практическая значимость работы заключается в возможности внедрения разработанных предложений в систему управления персоналом для формирования более объективной, мотивирующей и результативной оценки менеджеров.

Перспективы дальнейших исследований в данной области могут быть связаны с разработкой цифровых инструментов оценки, анализом влияния корпоративной культуры на восприятие оценки, а также с построением персонализированных моделей развития управленческого потенциала на основе данных оценки.