Оглавление

Введение……………………………………………………………...……………2

1. Общая характеристика деятельности Автотранспортного дочернего предприятия Белпотребсоюза................................................................................5

1.1 Миссия и цели предприятия...…….………..……….……………………......5

1.2 Анализ внутренней коммерческой среды……………………………...........6

1.3 Анализ внешней деятельности предприятия……….……………………...12

2. Анализ адекватности производственной деятельности АТДП БПС целям и задачам предприятия………………………………………………………….…17

3. Решение проблем совершенствования труда руководителей АТДП БПС..22

Заключение……………..………………………………………………………...35

Библиографический список использованной литературы……………............37

Приложение 1……………………………………….…………………………...38

Приложение 2…………………………………….……………………………...39

Приложение 3……………………………………….…………………………...40

Приложение 4……………………………………………………………………41

Введение

Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.[2]

Для того чтобы успешно справляться с задачами управления, организатору производства нужны обширные знания и умение мыслить. Он должен знать законы развития природы и общества, изучить технику и технологию производства, его экономику, организацию и планирование, а также основы управленческой психологии. Вместе с тем ему необходимы знания и в области права, социологии и информации. Управление — творческий процесс, здесь важны не только знание общих основ теории управления и специальные знания, но и умение анализировать конкретные ситуации, сложившиеся на данном участке производства, и делать из их анализа правильные выводы. Чтобы принять обоснованное решение, недостаточно обладать высокой профессиональной квалификацией. Многое зависит от индивидуальных способностей руководителя, его умения работать с людьми, личной инициативы, интуиции, Следовательно, чтобы научиться управлять, нужно решить две задачи: овладеть научными основами, т.е. теорией управления, и уметь творчески ее применять, т.е. овладеть искусством управления. Владея знаниями и искусством управления, организатор должен уметь выбирать цели своей деятельности и вырабатывать стратегию, определяющую средства для их достижения, принимать соответствующие выработанной стратегии решения, за которые он понесет персональную ответственность; осуществлять принятые им решения с помощью людей, находящихся в его распоряжении, т.е. уметь управлять ими.[1]

Объектом исследования в данной работе является Автотранспортное дочернее предприятие Белпотребсоюза (далее АТДП БПС). Предметом данной работы является организация труда руководства на данном предприятии.

Основными целью данной работы является решение проблем в организации труда руководителей на примере АТДП БПС.

Исходя из выше изложенных целей, сформулируем задачи курсовой работы:

- Дать общую характеристику производственно-экономической деятельности АДТП БПС

- Анализ адекватности производственной деятельности АТДП БПС целям и задачам предприятия;

- Выявить решение проблем в организации труда руководства АТДП БПС.

1. Общая характеристика деятельности АДТП БПС

1.1 Миссия и цели предприятия

Автотранспортное дочернее предприятие Белпотребсоюза (далее АТДП БПС) находится: г. Белгород, Белгородская обл., РФ. ул. Корочанская 119.

Основано предприятие в 1947 году как Автотранспортное предприятие Белпотребсоюза. Изменение юридического статуса произошло на основании постановления собрания потребительских обществ от 26.01.93 г. «Об образовании дочерних предприятий Белгородского районного потребсоюза». С этого времени автотранспортное предприятие стало дочерним предприятием.

Главной целью автотранспортного предприятия является удовлетворение потребностей потребительских обществ, райпотребсоюзов и предприятий Белпотребсоюза в транспортных услугах и реализация на основе полученной прибыли интересов системы Белпотребсоюза, социальных и экономических интересов трудового коллектива. Учредителем АТДП выступает Правление Белгородского райпотребсоюза. Предприятие обладает правами юридического лица, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, печать с указанием своего наименования, угловой штамп, фирменный бланк. И другие реквизиты, может от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиков в судебных органах (суде, арбитражном и третейском судах).

АТДП осуществляет свою деятельность на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

Предприятие самостоятельно распоряжается выпускаемой продукцией и прибылью полученной в результате деятельности предприятия, оставшейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей. В соответствии с Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ от 1996 года и Учетной политикой предприятия АТДП из полученной прибыли формирует фонды: накопления и потребления. Как уже говорилось, для дальнейшего развития производства средства собираются в фонде накопления. Фонд потребления необходим для материального поощрения работников АТДП, осуществления мероприятий по социальному развитию и других аналогичных мероприятий. Автомобильный транспорт является одной из важнейших отраслей народного хозяйства. Практически нет ни одного предприятия промышленности, строительства, сельского хозяйства, которые не пользовались бы услугами автотранспорта. Велика его роль в удовлетворении потребностей населения в перевозках.

Автотранспорт самый мобильный из всех существующих видов транспорта. Он не зависит от наличия магистральных дорог и с его помощью осуществляется повседневная транспортная связь между предприятиями, учреждениями, организациями, между ними и другими видами транспорта и т.д.

1.2 Анализ внутренней коммерческой среды

Организационная структура предприятия

Руководство текущей деятельностью Обществом осуществляется единоличным исполнительным органом - директором. Права и обязанности директора определяются Уставом и Положением о директоре, утверждаемым Советом директоров. Сроки и размер оплаты услуг директора определяются Положением о директоре и контрактом, заключаемым им с потребительским обществом. Контракт с директором подписывается председателем Совета директоров или лицом, уполномоченным Советом директоров Общества.

К компетенции директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров и Совета директоров Общества. Директор Общества организует выполнение решений общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Существовавшая организационно-управленческая структура АТДП БПС являлась линейно – функциональной по принципу своего построения и сильно централизованной. При такой структуре управления производством каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке производственного процесса. По сути, это - конвейер, и каждое подразделение четко знает свою роль в функционировании этого конвейера: конструкторы разрабатывают, технологи внедряют, отдел сбыта продает и т.д.

Эта структура хорошо работает при стабильной экономической ситуации и предназначена для выполнения однотипных повторяющихся операций. Внутренние организационные связи ясно очерчены;

система позволяет повышать профессиональный уровень технических специалистов;

система управления и контроля относительно проста;

может быть обеспечено конкурентное преимущество через повышение качества работы функциональных подразделений;

относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки производственных мощностей.

Функциональная административно-командная структура управления, долгие годы присущая, в условиях системного кризиса в экономике и изменившейся внешней среды, перестала соответствовать тем экономическим реалиям, в которых оказалось предприятие. Она не обеспечивала выполнения задач, стоящих перед ним, а именно:

выход на новые рынки;

создание в структуре завода нескольких центров прибыли;

создание условий для развития активности и ответственности руководителей отдельных производственных подразделений за конкретные результаты своей работы.

Функциональная структура несла в себе недостатки, которые ранее не являлись определяющими, но в изменившихся экономических условиях стали серьезными и требующими немедленного устранения. Организационная структура АТДП БПС представлена в Приложении 1.

Обеспеченность предприятия основными и оборотными фондами

В современных условиях развитие производства зависит во многом от обеспеченности собственными производственными фондами.

Задача фондов – обеспечить непрерывность производства и воспроизводства, поэтому эти фонды и называются производственными. Воспроизводство и оборачиваемость основных фондов – фактор, влияющий на уровень рентабельности и финансовое состояние предприятия. Для предприятий не безразлично, сколько собственных средств вложено в основные фонды. В рыночных условиях увеличивается маневренность предприятий в отношении создания и использования средств труда. Реализуя ненужные средства труда, предприятия восполняют фонд развития производства.

Все основные средства имеют денежную оценку. Под первоначальной стоимостью основных средств понимают сумму затрат, слагающуюся из затрат по возведению, или приобретению основных средств, включая расходы пол их доставке и установке. Основные средства приходуются и учитываются в течение всего времени по первоначальной стоимости.

При переходе к рыночным отношениям особенно важно оптимальное использование основных производственных фондов. Состав и структура основных средств предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1

Состав и структура основных средств АТДП БПС в 2004 – 2006 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006 г. в % к 2004 г. |
| Тыс. руб. | В % к итогу | Тыс.руб. | В % к итогу | Тыс.руб. | В % к итогу |
| Здания | 2220 | 40,4 | 2500 | 40,6 | 2500 | 46,7 | 112 |
| Машины и оборудование | 562 | 10,2 | 684 | 11,1 | 580 | 10,8 | 103 |
| Транспортные средства | 2576 | 47 | 2812 | 45,7 | 2078 | 38,3 | 80,6 |
| Инвентарь | 137 | 2,5 | 125 | 2,0 | 124 | 2,3 | 90,6 |
| Другие  | - | - | 25 | 0,4 | 71 | 1,3 |  |
| Всего | 5495 | 100 | 6146 | 100 | 5353 | 100 |  |

Из приведенных данных таблицы 1 видно, что наибольший удельный вес в структуре основных средств в отчетном году занимают здания (46,7%), на втором месте находятся транспортные средства (38,3%). Налицо убытие транспортных средств с 2004 по 2006 на 734 тыс. руб. Руководство предприятия сочло целесообразным в целях стабилизации финансового состояния реализовать часть автомашин.

Также важное значение для предприятия имеет обеспеченность оборотными фондами. Преобладающую часть оборотных производственных фондов составляют предметы труда – сырье, основные и вспомогательные материалы, покупные полуфабрикаты, топливо и горючее, тара и тарные материалы. Кроме того, к оборотным производственным фондам относятся и некоторые орудия труда – малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, инструменты, специальные приспособления, сменное оборудование, инвентарь, запасные части для текущего ремонта, специальная одежда и обувь. Эти предметы и орудия труда составляют одну группу оборотных производственных фондов – производственные запасы. Кроме них в оборотные производственные фонды входят незавершенное производство и расходы будущих периодов. Основное назначение средств, авансированных в оборотные производственные фонды, заключается в обеспечении непрерывного и ритмичного процесса производства.

Оборотными активы являются быстроликвидными активами предприятия. При эффективном и достаточно быстром использовании оборотных средств высвобождаются денежные ресурсы, вложенные в эти средства. Высвобожденные ресурсы в свою очередь откладываются на расчетном счете предприятия, в результате чего укрепляется его финансовое состояние, укрепляется платежеспособность. Состав и структура оборотных средств представлена в таблице 2.

Таблица 2

Состав и структура оборотных средств АТДП БПС в 2004 – 2006 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2004г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006 г. в % к 2004 г. |
| Тыс. руб. | В % к итогу | Тыс.руб. | В % к итогу | Тыс.руб. | В % к итогу |
| Запасы и затраты | 3517 | 70,2 | 3871 | 87 | 5110 | 88,7 | 145 |
| Дебиторская задолженность | 426 | 8,5 | 318 | 7,1 | 399 | 6,9 | 93,6 |
| Денежные средства | 1065 | 21,2 | 260 | 5,8 | 250 | 4,3 | 23,4 |
| Всего | 5008 | 100 | 4449 | 100 | 5759 | 100 | \* |

Из приведенных данных таблицы 2 видим, что в отчетном году наибольший удельный вес занимают запасы и затраты (88,7 %), а наименьший – денежные средства (4,3%). По сравнению с предыдущим 2004 годом в 2005 году резко уменьшился объем денежных средств. Это отчасти объясняется всеобщей экономической дестабилизацией в связи с резким падением курса рубля 17 августа 2005 года. Дебиторская задолженность в 2006 году по сравнению с 2004 годом уменьшилась на 6,4%.

Что касается численности персонала на предприятии, то основные показатели представим в таблице 3.

Таблица 3

Анализ движения кадров на предприятии

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | 2004 | 2005 | 2006 |
| 1 | Среднегодовая численность (чел.) | 850 | 800 | 810 |
| 2 | Принято в течение года (чел.) | 80 | 93 | 98 |
| 3 | Коэффициент оборота кадров по выбытию (%). | 4,7 | 3,4 | 3,7 |
| 4 | Уволено в течение года (чел.) | 40 | 27 | 30 |
| 5 | Коэффициент оборота кадров по приему (%). | 9,4 | 11,6 | 12,1 |
| 6 | Коэффициент текучести кадров (%). | 4,7 | 3,4 | 3,7 |
| 7 | Коэффициент общего оборота кадров |  14,1 | 15 | 16 |

Данные таблицы 3 свидетельствуют что, текучесть кадров находится в норме, а именно: в 2004 г. - 4,7%, в 2005 г. – 3,7%, в 2006 г. наблюдается незначительное увеличение на 0,3%, но все же это является нормой, так как обычно коэффициент текучести не должен быть более 5%.

Количество принятых рабочих увеличивается в течении 3-х лет. Что касается уволенных работников, то в 2004 г. мы видим, что было уволено максимальное количество работников – 40 чел, а наименьшее количество в 2005 г. – 27 чел. Также мы наблюдаем высокую оборачиваемость кадров на предприятии: в 2004 г. – 9,4 %, в 2005 г. – 11,6, а в 2006 г. – 12,1. Соответственно и общий оборот кадров за 3 года высок. В общем можно сделать вывод, что по движению кадров на предприятии за рассмотренный период складывается положительная тенденция.

Рассмотрим уровень образования высшего руководящего состава завода более подробно. Данные представлены в таблице 4

Таблица 4

Характеристика руководящего состава АТДП БПС

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Должность | Год рождения | Образование | Стаж работы на заводе |
| 1 | Генеральный директор | 1937 | Высшее, Инженер-электрик | 60 лет |
| 2 | Заместитель директора по производству | 1949 | Высшее, Инженер-механик | 52 года |
| 3 | Главный инженер | 1937 | Высшее, Инженер-физик | 54 года |
| 4 | Начальник отдела кадров | 1946 | Высшее, Инженер-экономист | 50 лет |
| 5 | Заместитель директора по маркетингу | 1946 | Высшее, Инженер-металлург | 47 года |
| 6 | Главный бухгалтер | 1955 | Высшее, Экономист | 40 лет |

Таким образом, профессионально-квалификационный уровень работников завода достаточно высокий, позволяющий решать поставленные задачи.

Негативным моментом является быстрое старение коллектива и отсутствие притока молодых специалистов.

1.3 Анализ внешней деятельности предприятия

Документооборот организации

АТДП БПС находится в постоянном информационном воздействии с внешней средой, наблюдение и анализ за состоянием среды требуют постоянного внимания и ведутся на систематической основе с применением методов системного анализа и компьютерной техники.

Внешниекоммуникации для АТДП БПС носят одностороннюю направленность, так как Общество может оказывать на внешнюю среду незначительное воздействие.

В настоящее время эффективность коммуникационной политики предприятия достаточно высока в силу сформировавшихся как формальных, так и неформальных отношений внутри организации и за ее пределами. Руководству, на наш взгляд, следует обратить внимание на скорость и качество обработки информации, движения её внутри организации, для этого рекомендуется увеличить количество средств обработки, передачи и распространения информации, установление порядка движения документов или управление документацией АТДП БПС включает в себя организацию документооборота, технологию работы специалистов, создание информационных поисковых систем, контроль исполнительных документов. Все это обуславливает создание условий обеспечивающих хранение документной информации, ее быстрый поиск с наименьшими затратами. От оперативности обработки и движения документопотоков зависит скорость получения информации. Несвоевременная обработка документов может привести к отрицательным экономическим последствиям. Поэтому рациональной организации документооборота, быстроте, четкости обработки и передачи документов на исполнение в АТДП БПС.

Документооборот предприятия можно подразделить на следующие этапы: экспедиционная обработка документов, поступающих на предприятие; предварительное рассмотрение документа; рациональное движение документов внутри предприятия; отработка исполненных и отправленных документов. В целях оптимизации документооборота АТДП БПС целесообразно установить единый порядок передачи документов для обработки через одного из сотрудников отдела кадров, предварительно назначив его ответственным за документационное обеспечение в отделе кадров. Для оптимизации и сокращения документопотоков целесообразна разработка схем, где в наглядной форме определена последовательность подготовки проектов наиболее распространенных документов, их согласования, подписания, утверждения

С целью оптимизации документооборота АТДП БПС были внедрены информационные технологии. Компьютеризация и использование в практической деятельности банков данных существенно увеличили потенциал предприятия в обработке и передачи информации на различные уровни управления по сформировавшимся коммуникационным каналам, что привело к повышению качества принимаемых решений на всех уровнях управления. Использование современных информационных технологий позволит значительно сократить время на обработку, передачу, использование сведений, а также совокупные издержки. В настоящее время АТДП БПС создало локальную информационную сеть, стало пользователем различных внешних информационных сетей, что обеспечило возможность осуществлять информационный обмен на любом расстоянии.

Автотранспортное дочернее предприятие Белпотребсоюза, как и любая другая организация, заинтересовано в совершенствовании коммуникационных процессов. Заинтересованность объясняется стремлением к моделированию в рамках организации как можно более конструктивной, т.е. созидательной, атмосферы, сплочению персонала комбината вокруг организационных целей, сокращению разрыва между аппаратом управления и коллективом работающих в организации.

В целях совершенствования коммуникационных процессов в АТДП БПС нами предлагается использование эффективного инструментария для совершенствования коммуникационных процессов это периодические совещания работников управленческой и производственной частей с целью обсуждения вопросов качества, направлений развития предприятия, рекламной компании и др., организация периодических сообщений на доске объявлений, которые содержали бы информацию об эффективности работы потребсоюза (выработка продукции за месяц, сумма выручки). В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового вида продукции, который намечено предложить потребителям в скором времени, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников. Можно порекомендовать провести внутренний сопоставительный анализ между отделами Общества для устранения схожих бизнес-процессов в структурных подразделениях.

Управление информационными потоками, разработка схем информационных потоков в настоящее время является весьма актуальной задачей для предприятия в целом. Прежде всего, это своевременное извещение соответствующих структурных подразделений о происходящих событиях. Например, если начальник отдела сбыта или один из менеджеров заключил договор выполнении услуг с одним из покупателей, то в таком случае коммуникационный процесс будет происходить в соответствии со схемой коммуникаций.

Весьма важным и наиболее часто используемым направлением в совершенствовании коммуникационного процесса является оптимизация системы обратной связи, преследующая сокращение разрыва между менеджером и подчиненными. Для этого можно ввести в практику предприятия перемещение работников из одного структурного подразделения в другое. Использование информационных бюллетеней, современных информационных технологий также укладываются в рамки рассматриваемой проблемы и служат основой совершенствования иерархических коммуникаций в АТДП БПС.

В целях оптимизации документооборота предприятия рекомендуется установить единый порядок передачи документов для обработки через одного из сотрудников отдела кадров, предварительно назначив его ответственным за документационное обеспечение в отделе кадров. Для оптимизации и сокращения документопотоков целесообразна разработка схем, где в наглядной форме определена последовательность подготовки проектов наиболее распространенных документов, их согласования, подписания, утверждения. Отделу кадров общества следует разработать собственные нормативные или методические документы, в которых отражалась бы технология процесса кадровой деятельности, в том числе работа с кадровыми документами по аналогии с инструкцией по общему делопроизводству. Сильные и слабые стороны предприятия АТДП БПС относительно аспектов рассмотрены в (таблица 5, Приложение2) . Итогом анализа внешней среды предприятия может быть таблица угроз и возможностей, сильных и слабых сторон. Рассмотрим возможности и угрозы рыночной деятельности АТДП БПС по таким параметрам как: конкуренция, сбыт и производство. Данные представлены в таблице 6.

Таблица 6

Угрозы и возможности, сильные и слабые стороны предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Возможности | Угрозы |
| 1. Конкуренция | Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности | В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента |
| 2. Сбыт | На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков | С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера  |
| Производство | Доступ новых технологий, применяя которые можно повысить качество оказываемых услуг | Затратоемкость в связи с затратами на применение и внедрение технологий |

2.Анализ адекватности производственной деятельности АТДП БПС целям и задачам предприятия

Как уже говорилось, главной целью автотранспортного дочернего предприятия является удовлетворение потребностей потребительских обществ, райпотребсоюзов и предприятий Башпотребсоюза в транспортных услугах, а также реализация на основе полеченной прибыли интересов системы Башпотребсоюза, социальных и экономических интересов трудового коллектива.

Для выполнения указанных целей предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

транспортные услуги;

ремонт транспортных средств;

коммерческую деятельность.

Все виды деятельности, требующие специального разрешения (лицензии), осуществляются после получения такового разрешения в установленном законом порядке.

Предприятие осуществляет услуги по перевозке грузов на коммерческой основе основании лицензии № гсс-02-1102014, выданной Белгородским отделением транспортнойинспекции. Автотранспортные услуги АТДП оказывает кроме предприятий Белпотребсоюза также и другим юридическим и физическим лицам. Перевозки грузов предприятие осуществляет как внутри области, так и в пределах России. АТДП самостоятельно организует транспортное производство, ремонт и техническое обслуживание автомобилей. Предприятием получен сертификат соответствия на проведение технического обслуживания и ремонта автомобилей (ремонт двигателей).

На предприятии производят:

1) Диагностику технического состояния автомобилей;

2) Регулировку и ремонт топливной аппаратуры;

3) Подготовка к окраске и окраску кузова;

4) Шиномонтаж.

Все работы осуществляются на собственной производственной базе.

Структура производственной базы:

1) производственная площадь ( кв. м) – 1496,5

2) подъемники

3) сварочное оборудование

4) компрессоры;

5) металлообробатывающее оборудование (токарный, расточный, фрезерный, шлифовальный станки)

6) окрасочно-сушильная камера

7) шиномонтажноя мастерская

Таким образом, на предприятии имеются все условия для эксплуатации и технического обслуживания автомобильного транспорта.

Но известно, что в условиях рынка основной вид деятельности автотранспортного предприятия – перевозка грузов и пассажиров – часто не обеспечивает возможностей не только для расширенного, но и для простого воспроизводства. В качестве выхода из положения предприятие приобрело в 1996 г. лицензию на осуществление торгово-закупочной деятельности. На территории АТДП функционируют два оптово-розничных магазина – по продаже автозапчастей и по продаже продуктов в промышленной упаковке и ликеро-водочных изделий. На сегодняшний день выручка от реализации товаров в этих магазинах составляет значительную часть всей выручки предприятия. Состав и структура денежной выручки АТДП БПС представлены в таблице 7.

Таблица 7

Состав и структура денежной выручки АТДП БПС в 2004 – 2006 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели. | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | В среднем за 3 г. |
| Тыс.руб. | В % к итогу | Тыс.руб. | В % к итогу | Тыс.руб. | В % к итогу | Тыс.руб. | В % к итогу |
| Доход от розничной торговли | 2988 | 27,4 | 4121,1 | 39,7 | 7153,4 | 41,1 | 4754 | 36,8 |
| Доход по оптовой торговле | 6113,4 | 56,1 | 4881,8 | 47,0 | 8606,8 | 49,6 | 6534 | 50,7 |
| Доход от услуг автосервиса | 396 | 3,6 | 432 | 4,1 | 636 | 3,7 | 488 | 3,8 |
| Доход по автоуслугам | 1341,6 | 12,3 | 858,8 | 8,2 | 776,8 | 4,5 | 992,4 | 7,7 |
| Доход от реализации ГСМ | 57,1 | 0,5 | 84,9 | 0,8 | 231,4 | 1,3 | 124,4 | 0,9 |
| Всего | 10896 | 100 | 10378,6 | 100 | 17404,4 | 100 | 12892,8 | 100 |

Из приведенных данных таблицы 7 можно сделать вывод, что в отчетном году значительную часть выручки предприятие получило от реализации товаров оптом и в розницу. Выручка от реализации автоуслуг в 2006 году составила лишь 776,6 тыс. руб., что составляет 4,5% от общей выручки. Это объясняется, во-первых, тем, что значительную часть автопарка предприятие предоставило в аренду другим предприятиям и организациям, Однако, отдавая автотранспорт в аренду, предприятие тоже получает доход. Эта часть дохода мы можем увидеть в годовом отчете в форме №2 «Отчет о прибылях и убытках» в строке 090 «Прочие операционные доходы». В 2006 году прочие операционные доходы составили 1256792 рубля, из них доход от сдачи автотранспорта в аренду 565556,4 рубля, т.е. 45%. Эта достаточно весомая цифра говорит о том, что в нелегких условиях перехода к рынку предприятие вовремя сориентировалось и нашло эффективный способ использования автопарка. По сравнению с 2005 годом выручка от реализации ГСМ выросла на 146,6 тыс.рублей.

Основные экономические показатели предприятия

Деятельность любого предприятия характеризуют итоговые финансовые показатели, которые мы можем увидеть в годовой отчетности. Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Прибыль предприятие получает главным образом от реализации продукции, работ и услуг, а также от других видов деятельности (сдача в аренду зданий, автомашин).

Объем реализации и величина прибыли, уровень рентабельности зависят от производственной, снабженческой, сбытовой и коммерческой деятельности предприятия, иначе говоря, эти показатели характеризуют все стороны хозяйствования. Основные экономические показатели предприятия представлены в таблице 8.

Таблица 8

Основные экономические показатели предприятия АТДП БПС в 2004 – 2006г

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2006 г. в % к 2004 г. |
| Выручка от реализации продукции, работ , услуг | 10896025 | 10378592 | 17404415 | 159 |
| Полная себестоимость реализации, в том числе: | 10490518 | 10504717 | 16722154 | 159 |
| Прибыль (убыток) от реализации  | 405507 | - 126125 | 682261 | 168 |
| Балансовая прибыль | 786731 | 768702 | 682261 | 86 |
| Выручка на 1 руб. затрат | 1,03 | 0,9 | 1,04 | 100 |
| Среднегодовое число работников | 84 | 83 | 78 | 92 |
| Среднемесячная з/пл, руб. | 819 | 1850  | 2087 | 254 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, ч | 9,6 | 9,7 | 8,3 | 86 |
| Прибыль на одного среднегодового работника | 9,3 | 8,9 | 17,0 | 182 |
| Рентабельность, % | 7,5 | 7,3 | 8,0 | 106 |
|  Рентабельность активов, %  | 8,6 | 8,2 | 9,0 | 105 |

Из вышеприведенных данных таблицы 8 видно, что предприятие в целом стабильно. Выручка от реализации продукции, работ и услуг возросла в 2006 году по сравнению с 19997 на 59%. Налицо отсутствие текучести кадров, несмотря на тяжелое финансовое положение, в котором в принципе оказалось большинство предприятий автомобильной отрасли. Это говорит о том, что руководство предприятия и специалисты вовремя нашли выход из затруднительного положения, изыскали возможность стабильно выплачивать заработную плату. Уровень рентабельности в отчетном году выше против 2004 года. Сильно возросла себестоимость товаров и услуг. Это отчасти объясняется произошедшим в августе 2005 года резким падение курса рубля, из-за которого, естественно подскочили цены на сырье и материалы, в частности на ГСМ.

В итоге можно сделать вывод что в целом предприятие находится в хорошем стабильном экономическом состоянии. Имеет неплохую структуру основных и оборотных средств, рост рентабельности за 2 года, рост прибыли, низкую текучесть кадров.

3.Решение проблем совершенствования труда руководителей АТДП БПС

На предприятии, не смотря на внешне благополучное состояние и благоприятную экономическую обстановку наблюдаются некоторые проблемы в работе руководства. Можно выделить следующие недостатки:

Недостаточность рационализации управленческого процесса;

Недостаточная мотивированность руководства и проектных управленческих групп;

Высокий возраст руководства и отсутствие эффективной системы подготовки молодых специалистов в сфере управления.

Эффективность управленческой деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления. Считается, что эффективность управления представляет собой результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности. Таким образом, результаты труда, например, работников аппарата управления, выражаются через конечные результаты деятельности системы любого уровня, а совершенствование системы управления способствует повышению эффективности производственной деятельности, обеспечивая высокий конечный результат. Главная задача любой модели системы управления состоит в обеспечении активного воздействия на управляемый объект с целью улучшения его показателей. Однако для сравнения этих различных показателей управляемой системы и выделения из них лучших, необходимо располагать каким-то измерителем. Ведь различные свойства и параметры деятельности субъекта и объекта управления зачастую не согласуются между собой, находятся в диалектическом противоречии, в связи с чем существует проблема определения предпочтительного показателя, который и явился бы таким измерителем, характеризующим эффективность управления, т.е. критерием эффективности.

В зависимости от назначения системы и условий ее функционирования критерием эффективности могут служить различные показатели.

Повышение эффективности системы управления организацией предполагает нахождение наилучших организационных форм, методов. В связи с этим технологии деятельности непосредственно управляющих и управляемых структур в целях достижения последними управленческих и производственных результатов с заданным критерием или системой критериев, то в качестве таковых могут выступать критерии рациональной и качественной организации системы и ее составных частей, управленческого труда и процесса управления. Показатели же, их характеризующие, могут иметь количественное и качественное содержание, которые, в свою очередь, определятся числовой или предметно производственной, экономической, статистической и математической интерпретацией. Кроме того, содержание и характер, как критериев, так и признаков выражается посредством своих, нередко специфических, форм способов идентификации и процедуры, реализация которых может быть осуществлена на инструктивно методической или регламентированной основе.

На основании вышеизложенного и исходя из требований общего и частного менеджмента, отдельных теорий, законов, правил в качестве методологических подходов при оценке эффективности управленческой деятельности были изложены и частично апробированы на практике пять направлений:

а) логико-управленческое – ориентированность на рационализацию, целесообразность и оптимальность управленческих действий;

б) статистическо-математическое – поиск и подтверждение закономерностей, на основе разнообразных расчетов и углубленного анализа;

в) финансово-экономическое – экономическое и финансовое обоснование затрат и показателей деятельности;

г) социально-психологическое – создание и учет социально-психологических условий труда, личностно-коллективных признаков и факторов труда, взаимоотношений и климата;

д) специфико-производственное – отражающее производственно-целевые особенности деятельности управляемой системы.

По каждому из направлений определены группы критериев эффективности применительно к видам и особенностям управленческой деятельности. Выделены следующие пять групп критериев эффективности:

1) установочные;

2) приоритетные;

3) общие;

4) частные или дополнительные;

5) интегрированные.

В свою очередь, каждая группа конкретизирована перечнем наиболее типичных оценочных критериев.

Например, I группа – установочные критерии эффективности – идентифицируется следующим набором критериев:

1.1.Определение проблем;

1.2.Формирование замысла;

1.3.Формирование целей;

1.4.Выбор системы управления;

1.5.Выбор вида управления (в основе характер решаемой ситуации или вопроса);

1.6.Выбор модели функционирования системы;

II группа – приоритетные – соответственно:

2.1.Постановка задач;

2.2.Квалификация и профессионализм персонала;

2.3.Организация системы;

2.4.Методы управления;

2.5.Культура управления;

2.6.Техника управления;

2.7.Повышение уровня обоснованности принимаемых решений;

2.8.Полнота и достоверность информации;

2.9.Условия труда;

2.10.Распределение и выполнение управленческо-производственных функций;

2.11.Определение принципов функционирования системы;

2.12. Использование ресурсов (трудовых, финансовых, временных, информационных, методологических, материально-технических);

2.13. Определение перспективных направлений деятельности;

2.14.Финансовые затраты на содержание управляющей системы;

2.15.Экономия живого и овеществленного труда.

III группа – общие – соответственно:

3.1.Системность организации системы и ее частей;

3.2 Численность персонала;

3.3.Обработка технологий;

3.4.Исключение промежуточных структур;

3.5.Организация труда;

3.6.Анализ, поиск и подтверждение закономерностей.

IV группа – частные или дополнительные – соответственно:

4.1.Конкретизация содержания труда;

4.2.Распределение на служебно-должностные группы;

4.3.Разработка решений по управляемым разделам деятельности;

4.4.Подготовка, запуск и реализация процесса управления;

4.5.Делегирование обязанностей и полномочий;

4.6.Заинтересованность.

V группа – интегрированные – соответственно:

5.1.Компетентность управления;

5.2.Оперативность управления;

5.3.Эффективность управления.

При этом в качестве диалектико-согласующих, общеинтегрированных или унифицированных критериев показателей эффективности управленческой деятельности, естественно, будут выступать рационализация организации и качество.

В обобщенном виде группы критериев могут быть охарактеризованы определенным набором критериев-признаков, число и содержание которых, как их характеризующие признаки-показатели, будут в той или иной степени варьироваться в зависимости от методологического направления оценки эффективности управленческой деятельности. В частности по логико-управленческому направлению установочная группа критериев эффективности может быть охарактеризована такими признаками:

1.1.Определение проблем:

1.1.1.Актуальность;

1.1.2.Значимость;

1.1.3.Разрешимость;

1.1.4. Обусловленность;

1.1.5.Прогнозируемость.

1.2.Формирование замысла:

1.2.1.Информационность;

1.2.2.Коллегиональность;

1.2.3.Конкретность;

1.2.4.Реальность;

1.2.5.Убежденность;

1.2.6.Доступность понимания подчиненными;

1.2.7.Перспективность;

1.2.8. Комплексность.

1.3.Формирование целей;

1.3.1.Своевременность;

1.3.2.Конкретность;

1.3.3.Контролируемость;

1.3.4.Структуризованность;

1.3.5.Масштабность;

1.3.6.Уровневость;

1.3.7.Продоложительность;

1.4.Выбор системы управления:

1.4.1.Динамичность;

1.4.2.Рациональность;

1.4.3.Полноценность;

1.4.4.Стабильность;

1.4.5.Адекватность;

1.4.6.Перспективность;

1.4.7.Надежность;

1.4.8.Адаптивность;

1.4.9.Затраты времени на выполнение отдельных управленческих операций и процесса управления в целом;

1.5.Выбор вида управления (в основе характер решаемой ситуации или вопроса):

1.5.1.Оперативность;

1.5.2.Ситуационность;

1.5.3.Стратегичность;

1.5.4.Проблемность;

1.6.Выбор модели функционирования системы:

1.6.1.Доступность;

1.6.2.Ресурсоемкость;

1.6.3.Преемственность;

1.6.4.Качество;

1.6.5.Региональная целесообразность;

1.6.6.Экономичность.

Следовательно, в отношении управляемой системы необходимо применять комплексный подход к выбору критериев признаков (с учетом их дифференцированности по методологическому направлению оценки эффективности), которые могут быть определены в соответствии с целями и задачами, выбранной философией управления в конкретный отрезок времени и реальными условиями деятельности системы или ее подсистем. И тогда задача управляющей системы заключается в обеспечении заданного варианта критерия или комплекса совпадающих критериев. Применение комплексного подхода обеспечит рационализацию управленческого процесса.[5]

К сожалению, многие гуру проектного менеджмента забывают о том, что при изменении условий работы необходимо обратить особое внимание на систему мотивации, ведь теперь сместился фокус контроля: если раньше особое внимание уделялось индивидуальным результатам, то теперь немаловажным моментом стали командные достижения, а также вклад отдельных руководителей в результаты работы команды. Большинство публикаций на тему проектного менеджмента ограничивается упоминанием важности управления командой, но конкретных рекомендаций по дизайну мотивационных схем там не найти. Особое затруднение вызывает стимулирование управленческих команд, результаты работы которых трудноизмеримы. Так какой же должна быть система мотивации участников управленческих проектных команд?

Как правило, первой на ум приходит мысль о бригадной оплате труда. Однако вынуждены констатировать, что данная система ориентирована на рабочих, а сам механизм расчета КТУ (коэффициента трудового участия) довольно субъективен, так как в его основе лежит мнение членов команды о вкладе каждого из них в общее дело. Поэтому нам придется отойти от традиционных представлений и сконструировать нечто новое и более эффективное. Но все новое - это хорошо забытое старое. Поэтому при создании мотивационной схемы в условиях проектного управления в качестве основы можно использовать методы, применяемые в традиционных схемах оплаты руководителей, специалистов и служащих.

Алгоритм конструирования мотивационных схем довольно прост и зависит от нескольких параметров, представленных на рисунке3.

Рис 3. Алгоритм формирования системы материального стимулирования проектных управленческих команд.

Для начала необходимо определить, на чем будет основана ваша система мотивации: будет ли заработная плата участников проектных команд всецело зависеть от их работы по проекту либо их деятельность в рамках проекта повлияет лишь на премиальные выплаты. Здесь решающую роль может играть процент занятости сотрудников в проекте. Если помимо работы в проекте сотрудники большую часть времени выполняют иные функции, в рамках, к примеру, линейно-функциональной структуры, то целесообразно мотивировать их деятельность в проектной команде исключительно премиальными выплатами, а оклад начислять за выполнение функциональных обязанностей. Однако возможен вариант, когда и оклад, и премия начисляются сотрудникам исключительно за работу в проектной команде. Тогда необходимо провести четкое различие между критериями, по которым определяется размер оклада, и критериями, по которым рассчитывается размер премии.

После того как вы остановите свой выбор на одной из мотивационных схем, можно смело приступать к следующему этапу. Теперь предстоит решить, каким образом будет определяться размер вознаграждения - на всю команду, с последующим распределением по сотрудникам либо на каждого сотрудника в отдельности.

В обоих случаях придется позаботиться о критериях вознаграждения, а в случае с командным начислением оплаты труда также и о принципе определения вклада сотрудника в общие результаты.

Вознаграждение может быть рассчитано исходя из следующих критериев: 1) характер работ; 2) компетентность сотрудника; 3) результативность труда. Характер работ определяется на основе оценки различных параметров: уровня ответственности, масштаба руководства и т. п.

Но большинство используемых сегодня в мире показателей характера работ можно уложить в традиционную российскую схему оценки сложности труда руководителей, специалистов и служащих, которую можно найти в «Методических рекомендациях НИИ труда России по оценке сложности труда руководителей, специалистов и служащих». Применительно к управленческим командам она выглядит так, как показано в приложении 3 (табл. 1.1). Согласно таблице, работа проектного менеджера будет характеризоваться большей сложностью, нежели труд простого исполнителя, поскольку менеджер проекта большую часть времени занимается организационно-административными работами, взаимодействуя не только с членами своей команды, но также и с другими командами проектов. При этом он осуществляет работы самостоятельно, неся моральную ответственность за результаты труда. [3]

Показатель сложности может быть дополнен параметром напряженности труда, которая скорее характерна для профессий рабочих и служащих. Однако напряженность труда может оказаться полезной в случае, если труд проектной команды характеризуется высоким уровнем нервно-психических и физических нагрузок. Здесь оцениваются такие параметры, как интеллектуальные и сенсорные нагрузки, монотонность нагрузок, режим работы. Опорой для оценки напряженности может стать трансформированная методика Госсанэпиднадзора РФ «Гигиенические критерии оценки и классификации условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса. Руководство».

Оценка уровня сложности и напряженности труда производится путем анализа выполняемых сотрудниками работ. Этот метод также называется «анализом заданий». В результате такого анализа мы получаем балльную оценку отдельных работ. Сумма балльных оценок по каждой из командных ролей сотрудников дает нам общую оценку сложности выполняемых заданий в рамках каждой роли.

Следующий критерий вознаграждения - компетентность работника. Компетентность складывается из уровня знаний, умений и навыков, уровня образования и опыта. Их оценка и отражает уровень компетентности сотрудника. Набор навыков члена управленческой команды может включать навыки межличностного общения, решения проблем, контроля, мотивации, установления целей, анализа информации, стратегического и оперативного планирования. Круг знаний, как правило, ограничивается знанием принципов проектного управления, отраслевой специфики, нормативной документации, профессиональной сферы. Перечень умений может состоять из владения компьютерной и оргтехникой, умения составлять документы. Что касается оценки образования и опыта сотрудников управленческого аппарата, здесь мы предлагаем использовать шкалы оценки, представленные соответственно в таблицах 9 и 10.

Таблица 9

Шкала оценки уровня образования

|  |  |
| --- | --- |
| Ступень образования | Балльная оценка |
| Ниже среднего | 0 |
| Среднее | 1 |
| Среднее специальное или два курса высшего образования | 2 |
| Высшее образование - четыре года (бакалавр) | 3 |
| Высшее образование - пять лет (специалист) | 4 |
| Год после университета/института (магистр) | 5 |
| Кандидат наук / MBA | 6 |
| Доктор наук | 7 |

Таблица 10

Шкала оценки опыта работника

|  |  |
| --- | --- |
| Срок работы | Балльная оценка |
| Менее 6 мес. | 0 |
| От 6 мес. до 1 года | 1 |
| От 1 года до 3 лет | 2 |
| От 3 до 5 лет | 3 |
| От 5 до 10 лет | 4 |
| От 10 до 20 лет | 5 |
| Более 20 лет | 6 |

При этом в ходе оценки можно учитывать как общий стаж сотрудника, так и непосредственно стаж работы по рассматриваемой специальности.

Для того чтобы балльная оценка сложности, напряженности и компетентности работника приняла вид коэффициента, надо совершить ряд операций. Прежде всего, следует определить максимальное количество баллов по каждому из показателей. Так, максимальный уровень признака сложности равен 8,3, максимальное значение оценки уровня образования равно 7, а опыта работы - 6 баллам.

Отношение уровня показателя к его максимальной оценке и даст нам искомый коэффициент:

Коэффициент = Наблюдаемый уровень признака (баллов) / Максимальный уровень признака (баллов)

Перейдем к оценке достижения индивидуальных и командных целей. Такая оценка может быть произведена в обоих случаях исходя из отношения фактического уровня достигнутых показателей к их плановому значению. К примеру, перед командой была поставлена задача разработки нового продукта в установленный срок с определенным качеством и заданной себестоимостью. Тогда по завершении работы над проектом все, что потребуется, - оценить уровень выполнения поставленной задачи. Последнее действие может осуществляться опытными экспертами в данной отрасли либо на основе анализа сроков и измерения заданных показателей (если это возможно).

Распределение командного вознаграждения на каждого сотрудника производится по тем же критериям, которые используются для расчета индивидуальных вознаграждений.

Оговоримся, что каждый из критериев назначения вознаграждения может использоваться как в отдельности, так и вместе в виде комплексного коэффициента. Последний представляет собой произведение всех или части критериев.

Заключительный этап - определение принципа начисления фонда оплаты: будет ли он начисляться по факту либо сначала будет начислен некий плановый фонд оплаты на всю команду проекта, который мы впоследствии начнем распределять. Так или иначе, нам пригодятся вышеперечисленные критерии: в первом случае - для непосредственного начисления заработной платы, во втором - для распределения выделенного планового фонда заработной платы.

Изложенные подходы к формированию выплат членам управленческой проектной команды могут применяться как в комплексе, так и по отдельности, позволяя создать своеобразную модульную схему стимулирования участников проектных команд.[4]

При подборе кандидатов на вакантную должность руководителя целесообразно использовать методы оценки и отбора, указанные в приложении 4 (табл. 1.2), так как к кандидатам на должность менеджера предъявляется широкий спектр требований и необходимо комплексное изучение личностных, профессиональных и других качеств. Данная методика была взята из книги Кибанова А. Я. и рекомендовалась для найма кандидатов на руководящие должности.[6]

Таким образом, в данном разделе было рассмотрено существующее положение по регулированию недостатков в работе руководства АТДП БПС, были выявлены недостатки в работе и предложены рекомендации по усовершенствованию работы менеджеров, оценке их деятельности на рассматриваемом предприятии, рационализации управленческого процесса.

Заключение

В период формирования рынка возникла необходимость увязки нового качества труда управленческого персонала, повышения роли его творческой, интеллектуальной составляющей с меняющимися условиями экономического роста, с осознанием объективного характера развития общественной организации труда.

Среди методологических проблем эффективности труда важное место занимает вопрос о самом принципе ее определения. По этому поводу высказываются различные суждения. К наиболее обоснованному следует отнести взгляд на эффективность как на соизмерение результатов труда персонала управления, выраженных полезным (техническим, технологическим, организационным, социальным, экономическим и др.) эффектом.

Соотношение элементов эффективности (эффект и затраты) указывает на следующие возможности ее повышения: при неизменных затратах и повышении эффекта; при неизменном эффекте и сокращении затрат; при более быстром увеличении эффекта по сравнению с ростом затрат. Какая из перечисленных возможностей будет приемлема для того или иного предприятия продиктует рынок.[7]

Наиболее слабым звеном в оценке эффективности труда персонала управления на Автотранспортном дочернем предприятии Белпотребсоюза является недостаточная разработка методологии количественного измерения затрат и результатов труда, высокий возраст, и проблемы в отборе новых претендентов на руководящие места,недостаточная мотивация руководителей. Основная проблема оценки эффективности управленческого труда состоит в определении его доли в полученном эффекте предприятия, объединения, отрасли. Говоря другими словами, косвенную оценку результатов работы аппарата управления пока удовлетворенным образом не удается соизмерить с конечными результатами производства. Такую связь с некоторой степенью точности устанавливают при помощи так называемых коэффициентов значимости выполнения тех или иных функциональных обязанностей. Как правило, эти коэффициенты устанавливаются эмпирическим путем.

Учитывая специфический характер труда управленческих работников и его неоднозначное влияние на конечные производственные результаты, оценку эффективности следует производить комплексно, выделяя в качестве объектов оценки: совокупного работника; коллектив служащих функционального подразделения; индивидуального работника.

Повышение эффективности труда управленческого персонала и получение конкретных ее оценок – проблемы, от правильного решения которых во многом зависит развитие рыночных отношений в обществе.

Библиографический список использованной литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2000 г.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник Третье издание. – М.: ЮНИТИ, 2002.
3. Герасимов Б.Н. Российский менеджмент, технология успеха: - Москва Муницип. мир 2005 г.
4. Денисова Ариадна - Начальник отдела управленческого консалтинга ГК "Профессиональные аудиторские консультации", канд. экон. Наук «Профессиональные аудиторские консультации ЗАО» ,2005 г.
5. Курочкин А.С. Организация управления предприятием: Учебник. – К.: МАУП, 1999.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 2003. - 637с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2005. – 720с

Приложение 1

Приложение 2

Сильные и слабые стороны предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект среды | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Производство | 1)Производство товаров народного потребления2)Автоматизация рабочих мест3)Развитая техническая база4)Тенденции роста пр-ва и реализации продукции | 1)Снижение спроса по отдельным группам товаров |
| 2. Кадры | 1)Высокий уровень квалификации работников2)Наличие специалистов с высоким опытом работы | 1) Сокращение персонала наблюдается практически во всех подразделениях завода2) быстрое старение коллектива |
| 3. Маркетинг | 1)Торгово-закупочная и посредническая деятельность | 1)Рекламно-издательские услуги |
| 4. Организация | 1)Сплоченность коллектива2)Управление информационными потоками | 1)Оптимизация коммуникационных процессов |
| 5. Финансы | 1)Увеличение фонда заработной платы2)Платежеспособность предприятия по расчетам с дебиторами | - |

Приложение 3

Форма анкеты для оценки результативности работы

|  |  |
| --- | --- |
| Определение качества | Оценка проявления качества |
| Выдающееся (5 баллов) | Превышает стандарты выполнения работы (4 балла) | Соответствует стандартам работы (3 балла) | Необходимо улучшение (2 балла) | Неудовлетворительно (1 балл) |
| 1. ЗНАНИЕ РАБОТЫ. Общее знание и понимание установленных служебных и должностных обязанностей, стандартов, процедур |  |  |  |  |  |
| 2. КАЧЕСТВО РАБОТЫ. Аккуратность, основательность, точность выполнения |  |  |  |  |  |
| 3. КОЛИЧЕСТВО И СРОКИ РАБОТЫ. Объем успешно и своевременно выполненной работы |  |  |  |  |  |
| 4. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ. Эффективность решения проблем |  |  |  |  |  |
| 5. ПОСЕЩАЕМОСТЬ И ПУНКТУАЛЬНОСТЬ |  |  |  |  |  |
| 6. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ. Эффективность управления временем, умение расставлять приоритеты, доведение работы до конца |  |  |  |  |  |
| 7. ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТОМ. Эффективность взаимодействия и обращения с внешними (потребители) и внутренними (коллеги) клиентами |  |  |  |  |  |

Приложение 4

Методы оценки и отбора управленческого персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование оцениваемых качеств | Методы оценки и отбора |
| Анализ анкетных данных | Психологическое тестирование | Оценочные деловые игры | Квалификационное тестирование | Проверка отзывов | Собеседование |
| 1. Интеллект |  | ++ | ++ |  |  | + |
| 2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая) | + |  |  | ++ |  | + |
| 3. Профессиональные знания и навыки | + |  | + | ++ | + | + |
| 4.Организаторские способности и навыки | . . + |  | ++ | + | + | + |
| 5.Коммуникативные способности и навыки |  | + | ++ |  |  | ++ |
| 6.Личностные способности (психологический портрет) |  | ++ | + |  | + | ++ |
| 7: Здоровье и работоспособность | + |  | + |  | + | ++ |
| 8. Внешний вид и манеры |  |  | + |  |  | ++ |
| 9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации) |  | + | ++ |  |  | ++ |

Условные обозначения:

++ (наиболее эффективный метод);

+ (часто применяемый метод).