МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКЛГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АККАДЕМИЯ

ФПК

## КУРСОВАЯ РАБОТА

Менеджмент

на тему : «Анализ работы управленческого персонала ЗАО «КАБЕЛЬНОЕ ТелеВидение МАРК»»

Исполнитель: слушатель Чураков А.И.

группа 132

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Работу проверил: доцент

Барбакова С.И.

« »\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 г.

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Ижевск 2009

# Содержание

[Введение 3](#_Toc231280010)

[Анализ и пути совершенствования работы 5](#_Toc231280011)

[управленческого персонала 5](#_Toc231280012)

[Характеристика управленческого труда 5](#_Toc231280013)

[Классификация управленческих кадров 7](#_Toc231280014)

[Мотивация трудовой деятельности персонала 10](#_Toc231280015)

[Стимулирование трудовой деятельности управленческого персонала 11](#_Toc231280016)

[Организационно-правовая и экономическая характеристика компании ЗАО «КАБЕЛЬНОЕ ТелеВидение МАРК» 16](#_Toc231280017)

[Правовая характеристика 16](#_Toc231280018)

[Организационная структура 19](#_Toc231280019)

[Экономическая характеристика 22](#_Toc231280020)

[Характеристика управленческого персонала 29](#_Toc231280021)

[Оценка управленческого персонала: цели и подходы 29](#_Toc231280022)

[Система и методы оценки управленческого персонала 35](#_Toc231280023)

[на предприятии 35](#_Toc231280024)

[Организационная структура управления ЗАО “Кабельное ТелеВидение МАРК” 36](#_Toc231280025)

[Заключение 41](#_Toc231280026)

[Литература 42](#_Toc231280027)

# Введение

Сфера услуг является одной из крупнейших отраслей экономики любой страны, как по объему деятельности, так и по численности занятого в ней персонала.

Деятельность организаций сферы услуг связана с удовлетворением потребностей каждого человека, подвержена влиянию множества факторов и охватывает широкий спектр вопросов организационно-технологического, экономического и финансового характера.

Главной целью современного этапа экономических преобразований, проводимых в сфере услуг, является создание благоприятных условий для эффективной деятельности организаций. Достижение этой цели, с одной стороны, предполагает совершенствование законодательной, финансовой, налоговой среды, в которой работают эти организации, а с другой стороны кардинального улучшения работы управленческого персонала.

Сложность поставленных задач вызывает в том числе и необходимость всестороннего изучения сущности и содержания такого понятия, как управленческий труд.

Цель работы управленческого персонала - достижение максимальных результатов деятельности персонала. В данной курсовой работе предстоит рассмотреть такие важные аспекты, как организация процесса предоставления услуг, анализ финансового состояния,  организация работы персонала и оплаты труда, работа управленческого персонала, которая является важной предпосылкой эффективной работы организации в целом.

Поскольку в сфере услуг персоналу приходится работать непосредственно с потребителем, то его эффективная деятельность является наиболее ответственной. Поэтому очень важно не только предложить потребителю широкий выбор услуг, но и сделать это, используя высокий уровень обслуживания, так как от его показателей зависит эффективность. Качество обслуживания неразрывно связано с рациональной работой управленческого персонала.

Наряду с другими факторами культура персонала зависит от профессиональных знаний, его навыков, уровня интеллектуального, нравственного и эстетического развития, способов и формы общения с потребителями.

Целью данной курсовой работы является оценка работы управленческого персонала компании ЗАО «КАБЕЛЬНОЕ ТелеВидение МАРК» и разработка предложений по улучшению его работы на основе имеющихся теоретических знаний и практических исследований.

# Анализ и пути совершенствования работы

# управленческого персонала

## Характеристика управленческого труда

Характеризуя понятие "управленческий труд", следует от­метить, что сферой его приложения является управление про­изводством или другими объектами.

Управление представляет собой область деятельности, направленную на обеспечение согласованной и эффективной работы трудового коллектива, создающего материальные ценности или производящего услуги.

Управленческий труд по сравнению с трудом рабочих име­ет свои существенные особенности. Прежде всего это пре­имущественно умственный труд. Различают три вида умст­венного труда: эвристический, административный и опера­торный.[1]

Эвристический труд — творческая составляющая ум­ственной деятельности. По своему функциональному назна­чению он характеризуется как труд по исследованию, анали­зу и разработке различных вопросов (разработка планов и анализ их выполнения, определение направлений совершен­ствования конструкции и состава продукции, технологии, ор­ганизации производства и труда, решение социальных про­блем). По содержанию эвристический труд связан с выпол­нением аналитических и конструктивных операций и направ­лен на разработку и принятие решений.

Административный труд — вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосред­ственное управление деятельностью и поведением людей. По содержанию он достаточно разнообразен и включает выпол­нение различных организационно-административных опера­ций (координационных, распорядительных, контрольных). Этот вид умственного труда призван обеспечить координацию деятельности отдельных участников и трудовых коллективов (различных отделов заводоуправления, цехов и т. п.).

Операторный труд - это труд по выполнению сте­реотипных (постоянно повторяющихся) операций предопределенного характера. По содер­жанию это информационно-техническая работа, включаю­щая документационные операции (оформление докумен­тов, их копирование, размножение, хранение, обработка корреспонденции и т. п.), первично-счетные и учетные, ввод данных в ЭВМ, переработка информации по заранее разработанной программе, вычислительные операции.

Преобладание тех или иных видов умственных нагрузок определяет в значительной степени специфику организации управленческого труда в отношении методов выполнения ра­бот, видов норм, способов регламентации, факторов условий труда .

Рассматривая особенности управленческого труда, следу­ет подчеркнуть, что, так же как труд рабочих, он является необходимым и производительным трудом. Но вместе с тем он имеет особую производительную форму. Занятые управленчес­ким трудом непосредственно не создают материальных цен­ностей, но, осуществляя техническую и организационную подготовку производства, совершенствуя методы планово-экономической работы, формы материального стимулирова­ния, решая коммерческие задачи, они реализуют свою дея­тельность в продукте труда совокупного работника. Без их труда невозможно современное производство.

Специфичен и предмет управленческого труда, в качестве которого выступает различного рода информация. В силу этого управленческий труд носит информативный характер. Информация по форме может быть устной и документиро­ванной (чертежи, технологические карты, планы, проекты и т.п.), по функциональной принадлежности - технической, трудовой, бухгалтерской, коммерческой, она различается и по используемым носителям (документы, перфокарты, маг­нитные ленты).

Особенность результатов управленческого труда состоит в том, что они трудно поддаются количественной оценке.

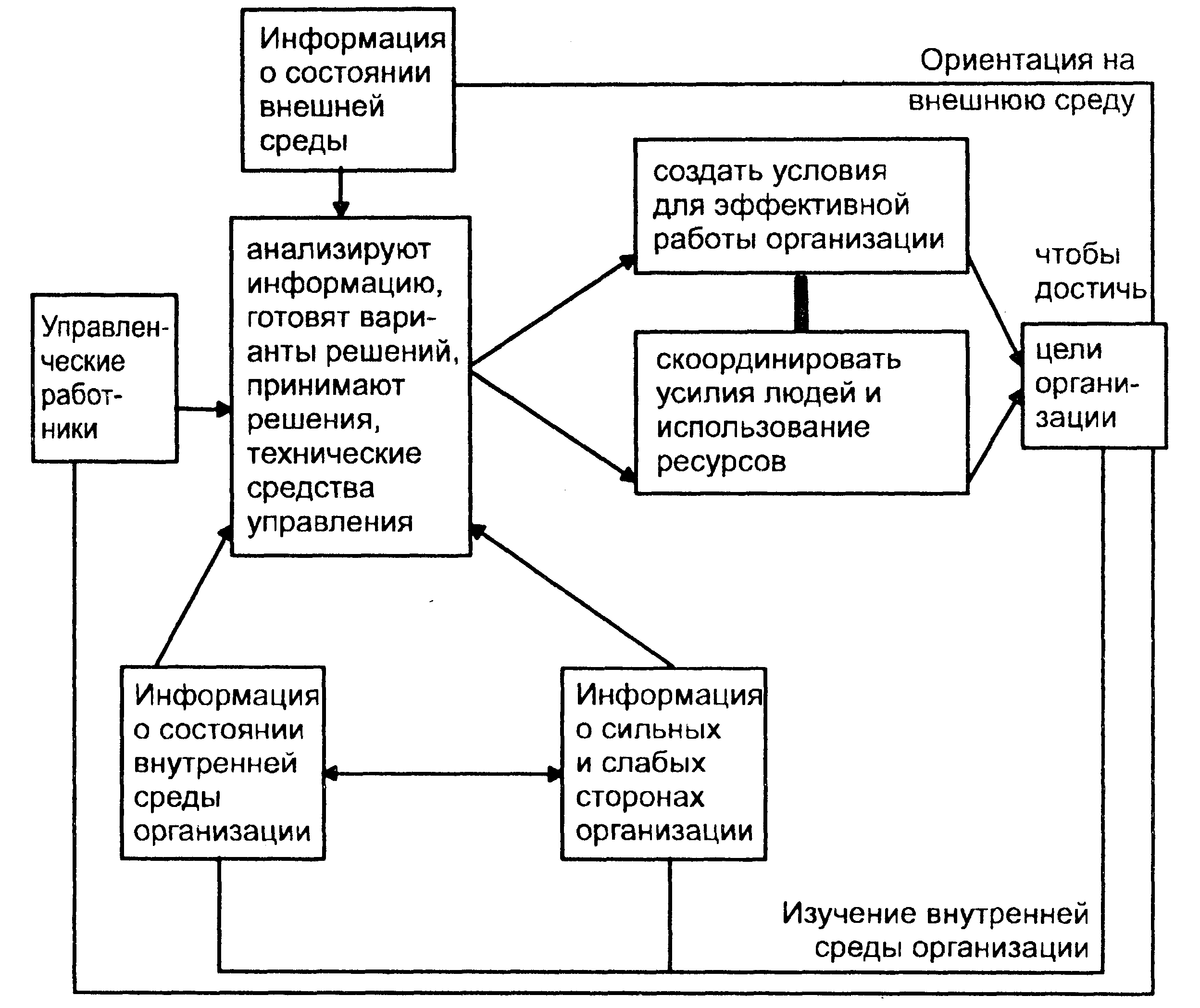


Рисунок 1 - Процесс управленческого труда [2]

Результаты труда руководителей, как правило, оцениваются косвенно — по показателям производственной деятельности возглавляе­мых ими коллективов, труда специалистов и технических ис­полнителей — по показателям работы отдела (бюро). Это своего рода конечные результаты, между временем достиже­ния которых и моментом приложения труда существует зна­чительный разрыв.[1]

## Классификация управленческих кадров

По характеру участия в процессе управления все работни­ки управленческого труда подразделяются на три группы:

* руководители;
* специалисты;
* технические исполнители (служащие).

Такое деление обусловлено тем, что управленческая де­ятельность заключается в осуществлении непосредствен­ного руководства управляемым объектом (предприятием, учреждением, отделом, производственным подразделени­ем), разработке необходимых управленческих решений и подготовке информации. Характер участия каждой из на­званных групп работников в процессе управления опреде­ляется решаемыми ими задачами и функциональными обя­занностями (табл. 1).

Таблица 1- Группировка управленческого персонала по характеру участия в процессе управления

| Группы | Перечень должностей | Функциональные обязанности | Решаемые задачи |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Руководите­ли | Руководители  предприятий, струк­турных подразделе­ний (служб, отде­лов, цехов, участ­ков, бюро и т.п.) | Определение целей и направлений деятель­ности руководимых коллективов, подбор и расстановка кадров, координация работы звеньев управления и производства (испол­нителей), обеспечение слаженной и эффек­тивной работы соот­ветствующих коллек­тивов | Принятие реше­ний и обеспече­ние их выполне­ния |
| 2. Специалисты | Инженеры, техники всех специальнос­тей, экономисты, организаторы про­изводства, норми­ровщики, финансис­ты, бухгалтеры, ди­зайнеры, юристы, математики, инже­неры-программис­ты, инженеры-элек­тронщики, другие специалисты по пе­реработке инфор­мации с использо­ванием ЭВМ | Разработка, совер­шенствование и внед­рение видов продук­ции, технологических процессов, форм и методов организации производства, труда и управления, обеспече­ние производства ма­териалами, ремонт­ным и другим обслу­живанием, осущест­вление коммерческой деятельности | Разработка на­иболее опти­мальных (прог­рессивных) ре­шений по техни­ческим, органи­зационным воп­росам |
| 3. Технические исполнители | Архивариусы, де­лопроизводители, машинистки, касси­ры, агенты по снаб­жению, секретари, статистики, табель­щики, чертежники, копировщики и др. | Сбор, фиксация, пе­редача, переработка информации, множи­тельные работы, оформление докумен­тов | Своевременное  обеспечение  информацией |

Руководители предприятий и структурных подразделений совместно с советами (правлениями) определяют цели и на­правления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы исполнителей и подчиненных им звеньев производства и управления, обеспечивают слаженную и эффективную работу соответствующих коллективов. По ха­рактеру умственных нагрузок труд руководителей относится к эвристическому и административному труду.[1]

Специалисты (инженеры, техники, экономисты и др.) за­няты разработкой и внедрением в производство технологи­ческих процессов, новых или усовершенствованных видов продукции, форм и методов организации производства, тру­да и управления, технических и экономических нормативов, коммерческой деятельности, а также обеспечением произ­водства необходимой документацией, материалами, разного рода обслуживанием и т. п. Труд специалистов по характеру умственных нагрузок — это эвристический труд с некоторы­ми элементами операторного.

Служащие (или, иначе, технические исполнители) выпол­няют разнообразную работу, связанную с обеспечением дея­тельности руководителей и специалистов. Это сбор, фикса­ция, передача, первичная обработка информации, множи­тельные работы, оформление документов и т. п. Служащие в основном заняты операторным трудом. В условиях компью­теризации процессы переработки и использования инфор­мации, подготовка необходимых для работы документов тре­буют специального высшего или среднего образования. По­этому есть основания отнести соответствующих работников к специалистам.

## Мотивация трудовой деятельности персонала

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

Под мотивами понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает и действует именно так, а не иначе. Поэтому мотивы и рассматриваются как причины, определяющие выбор, направленность поведения. Деятельность человека побуждается, как правило, не одним, а многими мотивами, поэтому они могут находиться между собой в различных отношениях. В основе того или иного поступка может лежать борьба поступков, мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга, среди них может выделится основной или ведущий мотив, подчиняющий себе другие.

Основными задачами мотивации являются:

* признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;
* демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда;
* популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание;
* применение различных форм признания заслуг;
* поднятия морального состояния через соответствующую форму признания;
* обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

Существуют следующие способы мотивации:

* нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;
* принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
* стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение. [3]

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки.

## Стимулирование трудовой деятельности управленческого персонала

Стимулами выступают любые блага (потребности челове­ка), получение которых предполагают трудовую деятельность, т.е. благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Другими словами, говоря о мотивах труда, мы ведем речь о работнике, стремящемся получить благо посред­ством трудовой деятельности (мотив), а говоря о стимулах, об органах управления, обладающих набором благ, необхо­димых работнику и предоставляющих их ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отноше­ниями. Эта цель может быть достигнута только при систем­ном подходе и стимулировании труда. Перечень стимули­рующих систем в организации приводится ниже.

Таблица 2 - Перечень стимулирующих систем в организации

| №  п/п | Вид сти­-  мулиро­-  вания | Форма  стимулиро­-  вания | Основное содержание и источники |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Материаль-ное | Заработная плата | Оплата труда наемного работника, вклю­чая основную (сдельную, повременную, окладную) заработную плату и дополни­тельную: премии, надбавки за профмас-терство; доплаты за тяжелые условия труда, совместительство, подросткам, за работу в праздничные и вос­кресные дни,.за сверхурочную работу; за руководство бригадой, оплата или ком­пенсация за отпуск и т.д. |
| 2 | Денежное | Бонусы | Разовые выплаты из прибыли организа­ции (вознаграждение, премия, добавоч­ное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как пра­вило, со стажем работы и размером по­лучаемой зарплаты. Различают различ­ные виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, экспортный, за за­слуги, за выслугу лет, целевой. |
| 3 |  | Участие в акционерном капитале | Покупка акций организации (АО) и по­лучение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получе­ние акций. |
| 4 |  | Участие в прибылях | Устанавливается доля прибыли, из кото­рой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распростра­няются на категории персонала, способ­ные реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры, и доля такой части прибыли коррелирует с рангом руководителей в служебной ие­рархии и определяется в % к его доходу (базовой зарплаты). |
| 5 |  | Планы дополнитель-ных выплат | Планы, связанные чаще всего с работни­ками сбытовых организаций (структур­ных подразделений организаций); сти­мулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относятся подарки от фирмы, субсидирова­ние деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только ра­ботника, но и его супруги или друга в поездке). Это косвенные расходы, не об­лагаемые налогом, и поэтому более при­влекательные. |
| 6 | Нематери-альное | Стимулирование свободным временем | Регулирование времени по занятости:  1) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополни­тельных выходных, отпуска, выбор вре­мени отпуска и т.д.; 2) путем организа­ции гибкого графика работы; 3) путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда. |
| 7 | Трудовое или организацион-ное стимулирова-ние | Регулирует поведение работника на ос­нове изменения чувства его удовлетво­ренности работой и предполагает: нали­чие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; возможность участия в управле­нии; продвижения по службе в пределах одной и той же должности; творческие командировки. |
| 8 | Моральное | Стимулирование, реги-лирующее поведение работника на основе выражения общественного признания | Используются почетные звания и награды, публичные поощрения |
| 9 |  | Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Выделение средств:  на оплату транспортных расходов;  на приобретение транспорта:  а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем);  б) частичным обслуживанием: лицам, связанным с частыми разъездами, руко­водящему персоналу. |
| 10 |  | Стипенди­альные программы | Выделение средств на образование (по­крытие расходов на образование) на сто­роне. |
| 11 |  | Программы обучения организации | Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). |
| 12 |  | Программы медицинско­го обслужи­вания | Организация медицинского обслужива­ния или заключение оговоров с меди­цинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели. |
| 13 |  | Консульта­тивные службы | Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. |
| 14 |  | Программы жилищного строительства | Выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых ус­ловиях. |

# Организационно-правовая и экономическая характеристика компании ЗАО «КАБЕЛЬНОЕ ТелеВидение МАРК»

## Правовая характеристика

Организационной формой является акционерное общество закрытого типа. Особенности закрытого акционерного общества изложены в п. 4 ст. 7 Закона об АО, содержание которого базируется на нормах п. 2 ст. 97 ГК РФ:

- число акционеров закрытого общества не должно превышать пятидесяти. В случае если число его акционеров превысит этот предел, общество в течение года должно преобразоваться в открытое. Если число его акционеров не уменьшилось до пятидесяти, общество подлежит ликвидации в судебном порядке, указанное выше ограничение числа акционеров было принято в отношении тех обществ, которые созданы или создаются после введения в действие Закона об АО, т.е. после 1 января 1996г. Те же закрытые общества, которые созданы до введения в действие Закона об АО, продолжают функционировать независимо от количества их акционеров (п. 4 ст. 94 Закона об АО);

- закрытое акционерное общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц;

- в случае публичного размещения облигаций или иных ценных бумаг общество обязано опубликовать информацию об этом в объеме и порядке, установленных ФКЦБ РФ;

- минимальный уставный капитал общества должен составлять не менее стократной суммы минимального размера оплаты труда установленного федеральным законодательством на дату государственной регистрации общества;

- акционеры такого общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых его другими акционерами, по цене предложения другому лицу. Порядок и сроки осуществления преимущественного права приобретения акций, продаваемых акционерами, устанавливаются уставом общества. Срок осуществления преимущественного права не может быть менее 30 и более 60 дней с момента предложения акций на продажу;

- уставом общества может быть предусмотрено преимущественное право общества на приобретение акций, продаваемых его акционерами, если акционеры не использовали свое преимущественное право на приобретение акций;

- акции общества, распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц;

Итак, как видно из вышесказанного, одно из главных отличий открытого акционерного общества от закрытого это то, что закрытое акционерное общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции, акции закрытого акционерного общества распределяются только среди его учредителей, или иного заранее определенного круга лиц, акционеры закрытого акционерного общества и само общество, в случае если это предусмотрено его уставом, имеют преимущественное право покупки своих акций.

Однако, что же это за иной круг лиц и кто его определяет? На этот вопрос в Законе об АО не дано однозначного ответа. В связи с этим следует, видимо исходить из правоприменительной практики, которая сложилась. Так Президиум ВАС РФ, в Постановлении от 21.03.2000г., по делу № 1539/99 исходит из того, что иной заранее определенный круг лиц определяется собранием акционеров. Хотя в нашей стране юридический (судебный) прецедент не является источником права. Тем не менее, в практике применения акты толкования ВАС РФ имеют большое значение. В частности, уже процитированное Постановление Президиума ВАС РФ, а также Информационное письмо ВАС РФ от 21.04.1998г., которое дает следующее толкование положениям п. 3 ст. 7 Закона об АО:

- для продажи акций закрытого акционерного общества не требуется согласия большинства его участников, но акционеры закрытого акционерного общества пользуются преимущественным правом приобретения акций отчуждаемых другими акционерами данного общества, при условии, если они согласны приобрести по цене предложения другому лицу, не являющемуся акционером. В случаях предусмотренных уставом общества, преимущественным правом может пользоваться и само общество. Если же акционеры или общество не воспользуются предоставленным им правом в порядке и в сроки, предусмотренные законом и уставом общества, акционер, продающий акции вправе заключить договор с любым иным лицом, а приобретатель этих акций получит права акционера, подлежащие защите.

И так из вышесказанного следует, что акционеры как закрытого, так и открытого акционерного общества по своему усмотрению, без какого-либо согласования с другими акционерами или акционерным обществом, вправе определять юридическую судьбу акций, как-то совершить сделки ее купли-продажи, мены, дарения, завещания и т.д. Однако существующие экономико-правовые различия двух типов акционерных обществ обусловили появление института права преимущественной покупки для акций закрытого акционерного общества. Поэтому, участники закрытого акционерного общества вправе реализовать право собственности на акции лишь с соблюдением процедуры преимущественного права покупки, т.е. отчуждения акций закрытого акционерного общества происходит по установленным процессуальным правилам. Преимущественное право не действует в случае продажи акций одним акционером внутри закрытого акционерного общества – дарении, наследования. Порядок же дарения и наследования акций, как в закрытом, так и открытом акционерном обществе одинаков: акционер может свободно переуступать акции, как акционерам, так и любым третьим лицам.

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиков в суде.

Общество в своей деятельности руководствуется Уставом, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения актами исполнительных органов власти.

Общество имеет круглую печать со своим наименованием, угловой штамп и бланк, может иметь эмблему, свой торговый знак, зарегистрированный в установленном порядке, иную символику и средства индивидуализации.

Общество является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, в т.ч. и валютных.

Юридический адрес Общества: 426034, Россия, Удмуртская ремпублика, г. Ижевск, ул. Лихвинцева, 46.

Общество отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

Компания "Кабельное ТелеВидение МАРК" начала работу в 2001 году и за эти годы сильно увеличила свою абонентскую базу.

Компания занимается предоставлением услуг платного (кабельного и эфирного) телевидения.

## Организационная структура

Организационная структура управления ЗАО “Кабельное ТелеВидение МАРК” представлена на рисунке 2. Компания состоит отделов:

* Отдел маркетинга;
* Бухгалтерия;
* Отдел службы безопасности;
* Отдел продаж;
* Абонентский отдел;
* Технический отдел.



Рисунок 2 - Организационная структура ЗАО “Кабельное ТелеВидение МАРК”

Коммерческий директор, выполняющий указания совета акционеров, осуществляет контроль над всей организацией.

Отдел маркетинга осуществляет разработку маркетинговой политики на основе анализа потребительских свойств. Обеспечивает составление перспективных и текущих планов реализации услуги, определение новых рынков сбыта как внутренних, так и внешних, и новых потребителей. Организует изучение мнения потребителей о предлагаемой услуге, его влияния на сбыт и подготовку предложений по повышению конкурентоспособности и качества, организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации.

Бухгалтерия осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью компании, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств. Принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров с поставщиками оборудования и материалов, осуществляет контроль за реализацией услуги, материально-техническим обеспечением предприятия, финансовыми и экономическими показателями его деятельности, расходованием оборотных средств и целевым использованием банковского кредита. Он обеспечивает своевременную выплату заработной платы рабочим и служащим.

Отдел службы безопасности следит, чтобы не было незаконного подключения к услуге, для чего проводит постоянный осмотр всех мест подключения.

Отдел продаж занимается обслуживанием клиентов желающих подключится к услуге кабельного телевещания.

Абонентский отдел занимается обслуживанием уже подключившихся клиентов при переходе на новый тарифный план, переоформлением договоров, расторжением договоров, разрешением вопросов возникающих в период пользования услугой и приёмом оплаты за услугу.

Технический отдел занимается прокладкой кабелей, установкой дополнительного оборудования его контролем и решением технических вопросов в случаях неисправности сетей или оборудования.

В компании действует линейно-функциональная структура управления. Преимуществами такой организационной структуры является возможность осуществления той или иной работы наиболее эффективным способом, что достигается через развитие функциональной специализации. Следствием этого является укрепление вертикальных связей и коммуникаций в организации, усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней, централизация и координация управленческих действий, более компетентное принятие решений.

## Экономическая характеристика

К основным экономическим показателям, характеризующим деятельность предприятия, можно отнести: прибыль, показатели рентабельности, производительность труда, численность работников.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности компании за 3 года  (табл. 3).

Таблица 3 - Основные экономические показатели деятельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | 2006 | 2007 | 2006 к 2007,% |
| 1. Валовая прибыль, тыс.руб. | 13763 | 21780 | 26892 | 23,47 |
| 2. Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб. | 15838 | 21563 | 39204 | 81,81 |
| 3. Денежная выручка от реализации, тыс.руб. | 29601 | 43343 | 66096 | 52,50 |
| 4. Прибыль, тыс.руб. | 1854 | 4758 | 3762 | -20,93 |
| 5. Основные фонды, тыс.руб. | 24090 | 37683 | 63330 | 68,06 |
| 6. Оборотные фонды, тыс.руб. | 11945 | 19155 | 13207 | -31,05 |
| 7. Материальные затраты | 6850 | 9585 | 6385 | -33,39 |
| 8. Производственные затраты | 11909 | 17022 | 23130 | 35,88 |
| 9. Среднегодовое количество работников | 37 | 39 | 34 | -12,82 |
| 10. Производительность труда, тыс.руб. | 800,03 | 1111,36 | 1944,00 | 74,92 |
| 11. Уровень рентабельности, % | 7,70 | 12,63 | 5,94 | -52,95 |

Данные таблицы говорят об тенденции ухудшения основных показателей деятельности компании за рассматриваемый период трёх последних лет, не смотря на то, что выручка увеличивается, прибыль снижается и как следствие снижаются показатели рентабельности.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что выручка компании в 2007 году в целом увеличилась на 22753 тыс. рублей, что в процентном отношении составляет 52,5%. Себестоимость увеличилась на 81,81%, прибыль за прошедший 2007 год уменьшилась на 20,93% по сравнению с 2006 годом.

Задачей работников является получение экономического эффекта от деятельности компании при наименьших затратах, поэтому бухгалтер компании должен вести контроль за использованием средств компании, то есть обеспечить рациональное использование имеющихся средств.

Из таблицы 3 видно, что материальные уменьшились на 33,39%, а производственные затраты возросли на 35,88% в 2007 году по сравнению с 2006 годом, это говорит об уменьшении количества новых абонентов.

Среднегодовое количество работников снизилось на 5 человек, что в процентном отношении составило 12,82%, в связи с увеличением денежной выручки так же возросла производительность труда на 74,92% в 2007 году по сравнению с 2006 годом.

Уровень рентабельности в 2007 году в сравнении с 2006 годом снизился на 52,95%, что говорит о снижении эффективности использования всего имущества компании.

Рассмотрим структуру внеоборотных активов в таблице 4.

Таблица 4 – Размер и структура внеоборотных активов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | | 2006 | | 2007 | |
|  | тыс.руб. | % | тыс.руб. | % | тыс.руб. | % |
| Основные фонды | 24090 | 73,14 | 37683 | 63,74 | 63330 | 88,53 |
| Непроизводственные основные фонды | 5185 | 15,74 | 5405 | 9,14 | 6098 | 8,52 |
| Незавершенное строительство | 3661 | 11,12 | 16030 | 27,12 | 2109 | 2,95 |
| Всего основных фондов | 32936 | 100 | 59118 | 100 | 71537 | 100 |

На протяжении всего анализируемого периода наибольшую долю во внеоборотных активах имеют основные фонды и к концу 2007 года их доля составляет 88,53%, в сравнении с долями непроизводственных основных фондов, их доя 8,52%, и незавершенного строительства, его доля 2,95%. Большое увеличение основных средств обусловлено ростом заемного капитала рост непроизводственных основных фондов на его фоне незначителен, а незавершенное строительство стремительно снижается.

Таблица 5 – Эффективность использования основных фондов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | 2006 | 2007 | 2005 к 2006,% |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб. | 15838 | 21563 | 39204 | 81,81 |
| Прибыль, тыс.руб. | 1854 | 4758 | 3762 | -20,93 |
| Количество среднегодовых работников, чел. | 37 | 39 | 34 | -12,82 |
| Приходится основных средств на 1 работника, тыс.руб. | 800,03 | 1111,36 | 1944,00 | 74,92 |
| Коэффициент фондоотдачи | 1,23 | 1,15 | 1,04 | -9,26 |
| Коэффициент фондоёмкости | 0,81 | 0,87 | 0,96 | 10,21 |
| Уровень рентабельности основных фондов, % | 7,70 | 12,63 | 5,94 | -12,82 |

Рассмотрим эффективность использования основных фондов рассчитав коэффициенты фондоёмкости и фондоотдачи, а также уровень рентабельности основных фондов.

Коэффициент фондоотдачи отражает уровень эксплуатации [основных средств](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0) и результативность их применения и рассчитывается по следующей формуле:

ФО = Выручка от реализации продукции / Среднегодовая стоимость основных средств.

Считается, что для фирмы предпочтительны высокие значения данного показателя. Это означает, что на каждый рубль выручки организация делает меньше вложений в основные средства. Снижение коэффициента может означать, что для текущего уровня выручки сделаны излишние инвестиции в [здания](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F), [оборудование](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5) и другие основные средства. В нашем случае коэффициент фондоотдачи снижается на протяжении анализируемого периода, так в сравнении 2007-го года с 2006-м коэффициент снизился на 9,26%, что говорит об излишних вложениях в основные средства.

Коэффициент фондоёмкости показатель обратный фондоотдаче, характеризует стоимость производственных основных фондов, приходящуюся на 1 руб. продукции. По предприятиям определяется отношением среднегодовой балансовой стоимости производственных основных фондов к объему выпущенной за данный период продукции. Рассчитывается по формуле:

ФЕ = Среднегодовая стоимость основных средств / Выручка от реализации продукции.

Коэффициент фондоёмкости растёт на всём анализируемом периоде и в равнении с 2006-м годом увеличение произошло на 10,21%, что говорит об увеличении стоимости основных фондов на 1 руб. продукции.

По уровню рентабельности основных фондов в последние два года наметилась тенденция к снижению и составила 12,82%, что говорит о снижении эффективности основных средств, несмотря на то что их производительность на человека увеличивается и составила к концу 2007-го года 74,92% в сравнении с 2006-м.

Таблица 6 – Наличие оборотных фондов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | | 2006 | | 2007 | |
|  | тыс.руб. | % | тыс.руб. | % | тыс.руб. | % |
| Запасы | 6850 | 57,35 | 9585 | 50,04 | 6385 | 48,35 |
| Налог на добавленную стоимость | 1047 | 8,77 | 752 | 3,93 | 465 | 3,52 |
| Дебиторская задолженность | 3086 | 25,84 | 5236 | 27,33 | 6229 | 47,16 |
| Краткосрочные финансовые вложения | - | - | 2504 | 13,07 | - | - |
| Денежные средства | 960 | 8,04 | 1076 | 5,62 | 126 | 0,95 |
| Прочие оборотные средства | 2 | 0,02 | 2 | 0,01 | 2 | 0,02 |
| Всего оборотных средств | 11945 | 100 | 19155 | 100 | 13207 | 100 |

Анализируя структуру оборотных активов можно сказать что основную долю на протяжении рассматриваемого периода составляют запасы, но их доля стремительно снижается замещающей дебиторской задолженностью, которая к концу анализируемого периода составила 47,16% оборотного капитала. Налог на добавленную стоимость имеет тенденцию к снижению что говорит о снижении наценки на предоставляемую услугу. Незначительную долю в оборотных средствах составляют денежные средства и прочие оборотные средства их доли 0,95% и 0,02% соответственно, причем доля денежных средств в оборотных активах стремительно снижается.

Таблица 7 – Эффективность использования оборотных фондов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | 2006 | 2007 | 2006 к 2007, % |
| Денежная выручка, тыс.руб. | 29601 | 43343 | 66096 | 52,50 |
| Оборотные фонды, тыс.руб. | 11945 | 19155 | 13207 | -31,05 |
| Коэффициент оборачиваемости | 2,48 | 2,26 | 5,00 | 121,17 |
| Продолжительность 1-го оборота, дней | 145,27 | 159,10 | 71,93 | -54,79 |
| Материалоотдача | 2,01 | 2,27 | 4,21 | 85,35 |
| Уровень рентабельности оборотных средств | 15,52 | 24,84 | 28,48 | 14,68 |

##### Коэффициент оборачиваемости средств характеризует  размер  объема   выручки  от  реализации в расчете на один рубль оборотных средств.  Он   определяется как отношение суммы выручки  от  реализации  продукции  к   среднему остатку оборотных средств. На анализируемом периоде коэффициент оборачиваемости имеет тенденцию к увеличению к концу 2007 года он увеличился на 121,17% в сравнении с 2006 годом, это свидетельствует об эффективном использовании оборотных средств. Коэффициент оборачиваемости одновременно показывает   число оборотов оборотных средств за анализируемый период и может  быть   рассчитан делением количества дней анализируемого периода на продолжительность одного оборота в днях, в 2007 году этот показатель достиг значения в 71,93 дня, что на 54,79% быстрее по сравнению с 2006 годом.

Материалоотдача определяется делением стоимости произведенной  
продукции на сумму материальных затрат. Этот показатель характеризует отдачу материалов, т.е. сколько произведено продукции с каждого рубля потреблённых материальных ресурсов и к концу 2007 года она составила 4,21 руб. на рубль материальных ресурсов, поскольку компания занимается предоставлением услуги кабельного телевидения материальные затраты не велики и это объясняет столь высокий показатель.

Уровень рентабельности оборотных средств достаточно высок и имеет тенденцию к увеличению на конец 2007 года он увеличился на 14,68% по сравнению с 2006 годом.

Таблица 8 – Эффективность хозяйственной деятельности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | 2006 | 2007 | 2006 к 2007, % |
| Денежная выручка | 29601 | 43343 | 66096 | 52,50 |
| Себестоимость | 15838 | 21563 | 39204 | 81,81 |
| Прибыль | 1854 | 4758 | 3762 | -20,93 |
| Основные фонды | 24090 | 37683 | 63330 | 68,06 |
| Оборотные фонды | 11945 | 19155 | 13207 | -31,05 |
| Фонд оплаты труда | 408 | 667 | 1004 | 50,52 |
| Норма прибыли, % | 11,71 | 22,07 | 9,60 | -56,51 |
| Уровень рентабельности, % | 6,26 | 10,98 | 5,69 | -48,15 |

Норма прибыли предстанет как отношение прибыли к первоначально затраченным средствам, выраженное в процентах. Характеризует степень возрастания капитала, который направлен на производство товаров и услуг. Норма прибыли тем выше, чем выше степень эксплуатации труда, чем быстрее происходит оборот капитала, чем меньше затраты на постоянный капитал ([оборудование](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5), [сырье](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%8B%D1%80%D1%8C%D0%B5) и т.д.), а также - чем меньше величина отношения постоянного капитала к переменному. В нашем случае норма прибыли увеличивается и к концу анализируемого периода составила 9,6%, что на 56,51% меньше её показателя в 2006 году, это говорит об уменьшении прибыльности компании.

Уровень рентабельности определяемый соотношением между величиной прибыли от реализации продукции и величиной выручки от реализации продукции, его значение на конец рассматриваемого периода составляет 5,69%, что на 48,15% меньше его значения в 2006 году, что говорит о снижении уровня доходности компании.

# Характеристика управленческого персонала

Изменения в политико-экономической жизни страны, а также такие экономические факторы, как значительное усиление конкуренции, необходимость привлечения новых технологий, появление личной ответственности руководителей организаций, привели к тому, что резко повысилась необходимость в современных и квалифицированных менеджерах. В настоящий момент сильный управленческий персонал компании - ее конкурентное преимущество перед другими фирмами, приносящее дополнительную прибыль. Именно на менеджеров ложится основная ответственность по достижению целей деятельности предприятия, направленной на получение прибыли. Необходимость временных и финансовых затрат на развитие персонала очевидна. Но также понятно, что руководство, осуществляя вклады в трудовой коллектив, естественно, хотелось бы видеть результат этих вкладов - повышение эффективности труда.

Менеджеры - это одна из самых «дорогих» групп персонала в организации, которая, если компания хочет оставаться конкурентоспособной, требует значительных временных и финансовых затрат. Поэтому руководство компаний заинтересованно в оценке менеджмента как в демонстрации результатов своих вложений.

## Оценка управленческого персонала: цели и подходы

Оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. Многие методы оценки и подходы, которые используются сегодня, сложились уже в прошлом веке (Ф. У. Тейлор, А.Файоль и др.). В то же время эволюция этих методов происходит постоянно. Рассмотрим три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный [4].

Гуманистический подход к оценке руководителей - сущность подхода состоит в том, чтобы раскрыть все лучшие стороны, успехи в труде оцениваемого руководителя, в тактичной форме указать недостатки в работе, сосредоточив основное внимание на истоках, предложить средства преодоления недостатков, а если они существенны, то предложить другую деятельность, в большей степени соответствующую индивидуальным особенностям оцениваемого руководителя.

Ситуационный подход к оценке руководителей - принцип анализа деятельности в ситуациях. Именно ситуации определяют деятельность руководителя, именно на них он стремится воздействовать.

Главная особенность ситуаций состоит в том, что одни и те же ситуации могут возникать на совершенно различных объектах управления. Эта особенность связана с тем, что суть ситуации определяется не столько ее элементами, компонентами, составляющими ситуацию, сколько отношениями между этими элементами.

Итак, в процессе деятельности руководителя, какой бы тип управления он не осуществлял, выделяется та или иная часть реальности, включающая людей, предметы и средства труда в их отношении к целям управления. Это динамическое меняющееся целое представляет собой управленческую ситуацию - единицу анализа и управленческого объекта и деятельности самого руководителя.

В качестве основного способа выявления актуальных ситуаций предлагается социологический метод. Он основывается на активном вовлечении в процесс отбора ситуаций широких слоев трудового коллектива, и позволяет учесть традиции, привычки, обычаи, сложившиеся в коллективе, которые могут порождать различного рода барьеры, препятствовать выявлению проблем, действительно тревожащих коллектив и препятствующих выполнению поставленных перед ними задач.

#### Деятельностный подход к оценке труда руководителей. Среди существующих в рамках деятельностного направления подходов к оценке можно выделить два наиболее распространенных, в русле которых выполняется большинство исследований. Первый можно определить как личностно-опосредованный, а второй как непосредственно-деятельностный [5].

Примером первого является подход, опирающийся на "теорию качеств". Согласно ему, успешная или неуспешная деятельность руководителя связывается с наличием у него определенных личностных качеств. Конечно, трудно отрицать существование связи между особенностями личности руководителя и его работой. Такая связь существует и является действительно значимой для результатов его труда. Но на современном этапе развития науки об управлении и психологической науки установить достаточно надежно эти связи не представляется возможным.

Метод оценки труда руководителя, опосредованный качествами его личности, может существовать только как вспомогательный, для решения лишь определенного круга задач, связанного в основном с формированием резерва на выдвижение и работой с уже сформированном резервом.

Оценка труда может проводиться на основе осуществления управления руководителем, на основе результатов его деятельности, а также носить комплексный характер, то есть соединять в себе оценку выполнения процессов управления и оценку результатов труда. По мнению некоторых исследователей, наиболее перспективным представляется третий вариант подхода к оценке на основе деятельностного принципа, носящего комплексный характер [4].

Оценка процессуальной стороны работы руководителя привлекает тем, что позволяет реализовать нормативный подход, что даст возможность как бы алгоритмизировать и сам процесс оценки. Однако оценка на основе выполнения процессов имеет те же, по существу, недостатки, что и оценка по качествам. Выполнение процессов точно в соответствии с нормами не всегда обеспечивает нужный и планируемый результат.

Второй результат оценки труда непосредственно по деятельности представлен в подходе к оценке по результатам работы руководителя. На первый взгляд, этот подход представляется бесспорным, наиболее объективным и показательным. Но на этом пути его реализации возникают весьма серьезные трудности. Что считать результатом деятельности руководителя? Что подлежит оценке?

Недостаточная разработанность этих проблем приводит к тому, что появляются попытки оценить результаты труда руководителя как-то иначе, не через итоги производства. Предпринимались попытки оценивать труд руководителя с помощью количества информации, перерабатываемой руководителем. Но здесь возникают труднопреодолимые сложности. Во-первых, информацию можно оценить только формально, во-вторых, неясно, как соизмерить информацию различного содержания, осуществить редукцию видов информации, в-третьих, практически невозможно в этом случае сравнить результаты работы различных руководителей.

Есть попытки проводить оценку по затратам времени. Однако на сегодняшний день возможности нормирования управленческого труда весьма ограничены.

В чистом виде результат труда руководителя представлен как управленческое решение. В идеальной форме управленческое решение одновременно содержит и предполагаемый материализованный результат деятельности. И если оценивать стороны труда, связанные с возможностями продуцировать идеи и обосновывать их, то решения, принимаемые руководителем, достаточны для этого. Однако, оценивая только решение, невозможно получить достаточное представление о тех результатах деятельности, которые вытекают из характера взаимосвязи, взаимодействия руководителя с исполнителем. Между тем, именно этот элемент управления нередко предопределяет успех реализации принятого во всех отношениях оптимального решения.

Чаще всего в практике управления оценка работы руководителя осуществляется на основе результатов выполнения возглавляемым им коллективом заданий. Но такие показатели не исчерпывают всех сторон деятельности руководителя. Кроме того, такой подход скрывает сам процесс выполнения заданий.

Третий вариант оценки непосредственно по деятельности включает в себя и процесс, и результат. Теоретически он представляется наиболее целесообразным, но до настоящего времени не реализован в полном объеме из-за своей сложности.

Безусловно, что трудности реализации комплексного подхода к оценке во многом объясняются сложностью выбора исходной единицы анализа руководителя.

Важнейшим требованием к такой единице анализа является сочетание и процессуальной, и результативно-материализованной, т.е. целевой сторон деятельности руководителя. Кроме того, она должна быть достаточно универсальной для того, чтобы отразить в себе деятельность, связанную с различными по своей сущности объектами труда руководителя (например, социальными, техническими, технологическими и т.п.) [5].

Что касается целей и конкретных методов работы с персоналом, то они во многом определяются той концепцией кадровой политики, которая принята в организации. Очень приближенно, рассматривая организации различных типов, форм собственности и направленности, можно выделить два основных подхода к кадровой политике организации [6].

"Открытая кадровая политика" ориентирована на максимальное привлечение нового персонала и дает возможность быстро обновлять технологии, "покупать наиболее эффективных в своих областях специалистов, но требует высоких затрат на их отбор при приеме на работу, высоких издержек при увольнении, не дает возможности формирования корпоративного духа и чувства причастности к фирме.

"Закрытая кадровая политика" ориентирована на максимальную интеграцию сотрудников, прикрепление их к фирме. Она способствует формированию традиций и норм организации, чувства стабильности у сотрудников, но требует высоких затрат на постоянное переобучение персонала, активизацию творческих способностей, затрудняет процесс внедрения инноваций.

Существенное влияние на выбор типа кадровой политики оказывают внешние условия деятельности организации. Трудно говорить об открытой кадровой политике в регионах с нехваткой работоспособного населения или в моменты демографических спадов. С другой стороны, формированию закрытой кадровой политики не способствует избыток предложений на рынке свободной рабочей силы, и неоправданными на первый взгляд могут показаться затраты на обучение персонала, если есть возможность принять на работу уже подготовленного специалиста из числа безработных.  
Оценка персонала, как и все другие направления кадровой работы, как правило, регламентируется сформированными или подразумеваемыми принципами кадровой политики, существующими в организации.  
Для открытой кадровой политики наиболее типичны следующие цели проведения оценки [6]:

* диагностика уровня профессиональной подготовленности для сопоставления с требованиями рабочего места или сравнения кандидатов, претендующих на одно рабочее место;
* изучение профессиональной направленности для ускорения процессов адаптации и вхождения в рабочий ритм;
* аттестация, оценка эффективности для ускорения процессов должностного роста и ротации;
* широкий сбор индивидуальной информации с целью формирования большого банка потенциальных кандидатов на работу.
* В ситуации закрытой кадровой политики реализуются следующие цели при оценке персонала:
* сбор информации о потенциальных возможностях и темпах профессионального роста для планирования карьеры;
* использование оценки в качестве средства повышения уровня компетентности управленческого персонала;
* индивидуальная диагностика с целью профориентации.

## Система и методы оценки управленческого персонала

## на предприятии

Система оценки результативности труда должна обеспечи­вать точные и достоверные данные. Чем она строже и определенней, тем выше вероятность получить достоверные и точные данные.

Достаточно распространены сегодня в кадровой работе ме­тод коэффициентов, балльный метод и другие. Для текущих оценок управленческого работника и руководи­теля применяют метод образца,когда кандидат на должность сравнивается с реальным работ­ником, взятым в качестве своеобразного эталона.

В целевых и плановых оценках (формирование состава ре­зерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов*:* качественные, количественные и комбинированные [7].

К группе качественных методов обычно относят методы биографического описания, деловой характеристики, специ­ального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения (дискуссии). Например, если правильно организо­вать процедуру оценки и учесть, что характеристика представляет собой совокупность оценок работника со стороны не только администрации, но и различных общественных органи­заций, то методом деловой характеристики можно получить достаточно объективные результаты. Эти оценки соответству­ют конкретному набору качеств.

К количественным методам относят все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее про­стыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный.

К группе комбинированных методов относят широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки частоты проявления определенных качеств, специальные тес­ты и некоторые другие комбинаций качественных и количест­венных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

## Организационная структура управления ЗАО “Кабельное ТелеВидение МАРК”

Компания имеет следующую структуру управления, во главе компании находится совет акционеров, который назначает коммерческого директора. Коммерческий директор занимается управлением компании состоящую из шести отделов, руководитель каждого из отделов подчиняется непосредственно директору. Организационная структура приведена на Рисунке 3.



Рисунок 3 - Организационная структура управления ЗАО “Кабельное ТелеВидение МАРК”

Рассмотрим и проанализируем численность и структуру персонала.

Таблица 9 – Численность и структура персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | Численность, чел. | | | Удельный вес, % | | | Отклонение 2006 к 2005 | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2005 | 2006 | 2007 | абсолют. | относит. |
| Всего в том числе: | 37 | 39 | 34 | 100 | 100 | 100 | -3 | -8,11 |
| Руководители | 7 | 7 | 7 | 18,92 | 17,95 | 20,59 | 0 | 0,00 |
| Специалисты | 21 | 21 | 20 | 56,76 | 53,85 | 58,82 | -1 | -4,76 |
| Младший обслуживающий персонал | 9 | 11 | 7 | 24,32 | 28,21 | 20,59 | -2 | -22,22 |

Как видно из таблицы доля специалистов самая большая во все годы рассматриваемого периода, к концу 2007 года их доля составляет 58,82%, в абсолютном изменении в сравнении с 2005 годом их количество сократилось на 1 человека, это примерно на 4,76% в относительном измерении.

Младший обслуживающий персонал менее многочислен, к концу рассматриваемого периода его доля составила 20,59%, в абсолютном значении их численность уменьшилась на 2 человека, что в относительном эквиваленте составило 22,22% в сравнении с 2005 годом.

Состав руководителей оставался неизменным на протяжении всего анализируемого периода, его доля меньшая в структуре, но к концу рассматриваемого периода его доля сравнялась с долей младшего обслуживающего персонала. Это обусловлено снижением числа сотрудников компании, за рассматриваемый период их количество снизилось на 8,11%, то составило 3 человека в абсолютном значении.

Таблица 10 – Образование аппарата управления

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование должности, службы | Специальное образование |
| Коммерческий директор | 2 Высших |
| Начальник отдела маркетинга | Высшее |
| Главный бухгалтер | Высшее |
| Начальник отдела службы безопасности | Высшее |
| Начальник отдела продаж | Высшее |
| Начальник абонентского отдела | Высшее |
| Начальник технического отдела | Высшее |

Как видно из таблицы весь руководящий состав имеет высшее образование в соответствии с занимаемой должностью. Это вполне удовлетворяет условиям.

Таблица 11 – Анализ половозрастного состава

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | Женщины, чел | | | Мужчины, чел | | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2005 | 2006 | 2007 |
| От 22 до 28 лет | 12 | 13 | 10 | 11 | 12 | 10 |
| От 29 до 35 лет | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| От 36 до 45 лет |  |  |  | 5 | 5 | 5 |

Как показывает таблица 11 в компании работает смешанный коллектив, но преобладает количество мужчин во все рассматриваемые периоды. Так же можно отметить, что сотрудники компании в основном моложе 29 лет.

Проведём выборочно оценку руководителя отдела продаж методом экспертной оценки:

Таблица 12 – Оценка руководителя

| № | Качества экспертной оценки | Баллы |
| --- | --- | --- |
| 1 | Общечеловеческие качества |  |
| 1.1 | Вежливость | 3 |
| 1.2 | Внимательность | 2 |
| 1.3 | Культура поведения | 2 |
| 1.4 | Соблюдение общественного порядка | 2 |
| 1.5 | Склонность к здравому образу жизни | 1 |
| 1.6 | Справедливость | 2 |
| 1.7 | Состояние здоровья | 3 |
| 1.8 | Трезвость | 3 |
| 1.9 | Уравновешенность | 2 |
| 1.9.1 | Физкультурная активность | 2 |
| 1.9.2 | Честность | 2 |
| 2 | Деловые и профессиональные качества |  |
| 2.1 | Активность | 3 |
| 2.2 | Бережливость | 3 |
| 2.3 | Верность слова делу | 3 |
| 2.4 | Добросовестность | 3 |
| 2.5 | Инициативность | 2 |
| 2.6 | Отношение к труду | 2 |
| 2.7 | Подвижность | 3 |
| 2.8 | Самокритичность | 3 |
| 2.9 | Сообразительность | 1 |
| 2.9.1 | Уровень профессиональной подготовки | 3 |
| 2.9.2 | Целеустремлённость | 2 |
| 2.9.3 | Чувство нового | 2 |
| 3 | Организаторские способности |  |
| 3.1 | Дисциплинированность | 2 |
| 3.2 | Коллективизм | 2 |
| 3.3 | Коммуникативность | 3 |
| 3.4 | Организованность | 3 |
| 3.5 | Реальность восприятия | 2 |
| 3.6 | Решительность | 2 |
| 3.7 | Соблюдение правил служебного комитета | 2 |
| 3.8 | Требовательность | 3 |
| 3.9 | Уверенность | 3 |
| 3.9.1 | Умение вести деловые беседы | 2 |
| 3.9.2 | Умение заинтересовать в труде | 2 |
| 3.9.3 | Уровень экономических знаний | 3 |
| 4 | Личностные качества |  |
| 4.1 | Интуиция прогнозное мышление | 3 |
| 4.2 | Конкретность мышления | 3 |
| 4.3 | Интеллектуальная культура | 2 |
| 4.4 | Оптимизм | 2 |
| 4.5 | Отношение к людям | 2 |
| 4.6 | Принципиальность | 3 |
| 4.7 | Продуктивность памяти | 1 |
| 4.8 | Творческое воображение | 2 |
| 4.9 | Самообладание | 3 |
| 4.9.1 | Экологическая Этика | 2 |

Оцениваемый руководитель, по мнению специалиста, соответствует идеальному: по общечеловеческим качествам на 2,18 балла из 3 возможных, по деловым и профессиональным качествам на 2,5 балла, по организаторским способностям на 2,42 балла, по личностным качествам на 2,3 балла. И в общем руководитель по результату оценки соответствует идеалу на 2,35 балла из 3 возможных, что вполне удовлетворяет необходимому набору качеств.

# Заключение

Таким образом, оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. По мнению специалистов, существует три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный. Цели и конкретные методы работы с персоналом во многом определяются этой концепцией кадровой политики. В целевых и плановых оценках (формирование состава ре­зерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов*:* качественные, количественные и комбинированные. По итогам оценки персонала необходимо разработать следующие предложения:

1. Премирование лучших сотрудников, следует выплатить премии сотрудникам, имеющим наиболее высокий показатель результатов труда.
2. Изменение уровня должностного оклада сотрудников, имеющих наиболее высокий уровень сложности выполняемых ими функций.
3. Повышение должности сотрудников с наивысшим показателем степени развития профессиональных и личных качеств. Однако при этом необходимо обратить внимание на наличие качеств, необходимых для выполнения новой должности. Иначе можно одновременно потерять хорошего работника на более низшей должности и приобрести плохого на более высшей.
4. Необходимо повысить квалификацию сотрудников отдела, имеющих наиболее низкий показатель квалификации. Необходимо организовать профессиональное обучение в форме лекций, семинаров, тренингов. Видится целесообразным частичная либо полная оплата обучения в ВУЗе.

В нашем случае оцениваемый сотрудник вполне устраивает требованиям на занимаемой должности на 2,35 балла, по мнению эксперта.

# Литература

1. Балобанов И.Т., основы финансового менеджмента. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика. 2002.- 528 с.
2. Борисов Г.П., Акулова В.Е. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник для техникумов. - М. : Экономика, 1989. - 141с.
3. Ковалев В.В., Финансовый анализ – М.: Издательство Финансы и статистика, 1998. – 507 с.
4. Басария Т.В. Методы оценки управленческого персонала в современной компании. / Ломоносовские чтения 2003г. Аспиранты. Том №2. Секция социологии организаций и менеджмента.
5. Князев В.Н. Психологические основы ситуационного подхода к оценке персонала. – М., 1998.
6. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А., Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. – М., 1995. – 112 с.
7. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. Кибанова А.Я. – М.: Приор, 1998. – 512с.