

Содержание:

Введение

Управление появилось вместе с людьми. Там, где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой-либо общей цели, возникала задача координации их совместных действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. В этих условиях он становился руководителем, управляющим, а другой — его подчиненным, исполнителем.

В XXI веке процессы глобализации, стремительный рост объема информации, взрыв коммуникаций, технологический прогресс наряду с условиями неопределенности и риска предъявили новые требования к менеджменту, к организациям и сотрудникам.

Высокие скорости социальных перемен привели к эпохальным изменениям в технологиях бизнеса. Вслед за автомобилестроением (50 — 60 гг.), автоматизацией производства (70-е гг.), информационными технологиями (80-е гг.) приоритетным направлением экономического роста стало управление персоналом. Факторы успеха на рынке стали факторами выживания предприятий. Каждый из них обязательно связан с деятельностью сотрудников. Суть современного подхода к управлению персоналом, или менеджменту персонала, состоит в обеспечении условий адаптации человека и организации к скоростям тех изменений внешней среды, которые были внесены в экономику бизнеса эпохальными преобразованиями.

Персонал из фактора производства в традиционной организации стал основой и источником успеха в организации XXI века. Управление персоналом из специфической функции менеджмента стало основой менеджмента

Предприятие является не только кибернетической, организационной, технической, информационной системой, но, прежде всего, это экономическая и социальная система, в которой человек всегда важнейший элемент — живой, творческий, активный, подверженный успехам и ошибкам.

Личностный потенциал менеджера, его деловые качества служат источниками и исходными принципами развития организации.

Лидер стал управлять формированием и реализацией личностного потенциала сотрудников.

Тема личности руководителя, задач перед ним стоящих, выполняемых функций и принятия решений является актуальной в современных условиях. Новой организации нужны новые руководители, новые лидеры, обладающие способностями, умениями и навыками для успешной работы предприятия.

Цель работы изучение задач, функций и методов оценки эффективности деятельности руководителя, как лидера.

Задачи работы:

- Определить требования к руководителю и их значимость.
- Проанализировать общие функции управления.
- Изучить конкретные функции управления и их взаимосвязь с общими.
- Рассмотреть процесс принятия управленческих решений.
- Проанализировать эффективность управленческого труда.
- Изучить количественные и качественные показатели эффективности системы управления.

Предмет исследования – роль и место руководителя в системе менеджмента задачи, функции и методы оценки эффективности деятельности руководителя.

Объектом исследования является руководящий состав ООО «ЗОВ-ТермоПрофильСистемы».

Данные вопросы рассматривали в своих работах следующие авторы: Баркер Алан (функции и задачи руководителя), Беляцкий Н.П. (лидерство), Брасс А.А.(функции менеджмента), Гончаров В.И. (принятие управленческих решений), Кабушкин Н.И. (требования к менеджеру), Князев С.Н. (критерии оценки руководителей), Максвелл Джон (качества лидера, законы лидерства, развитие лидерских качеств), Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.(личность менеджера, адаптивное руководство), Нефф Т.Дж. (качества великих лидеров), Шминке Дон (личные качества руководителя), Янчевский В.Г.(эффективность).

Основная часть

1 Теоретическая глава. Лидер в системе менеджмента: понятие, требования к нему, выполняемые функции и задачи

1.1 Современный лидер: понятие, требования к нему

Создание и существование организаций явилось главной предпосылкой возникновения профессионального менеджмента. Приступая к рассмотрению сути управленческой деятельности и определению общих факторов в работе менеджеров, следует, прежде всего, определить, кто такие менеджеры. Менеджером будем называть члена организации, который объединяет и координирует работу других ее членов для достижения желаемого результата. Это определение соответствует современному подходу к управленческой деятельности. При этом следует иметь в виду, что менеджеры могут выполнять в организации и другую работу (иметь и другие обязанности) в дополнение к управленческим функциям [8, С. 22].

Существуют и другие определения менеджера.

Лидер (менеджер) — должностное лицо, имеющее в своем распоряжении коллектив сотрудников, наделенное правами и полномочиями по принятию решений, касающихся объекта руководства и подчиненного ему коллектива.

Лидер по сравнению с другими сотрудниками обладает большей организационной свободой и самостоятельностью. Однако эта самостоятельность руководителя не беспредельна. Он ограничен в своих действиях существующим законодательством, условиями созданной системы, личными взаимоотношениями с вышестоящими начальниками и даже своими подчиненными. Но и эти ограничения оставляют достаточный простор для инициативы и творчества при осуществлении должностных обязанностей [14, С. 169].

Изучение личностных качеств и деятельности руководителя является неотъемлемой частью менеджмента. В этом изучении можно выделить четыре основных направления.

1. Ролевое направление, в рамках которого изучается сама деятельность руководителя, т.е. те роли, которые он должен исполнять на своем рабочем месте. В этом направлении наиболее значительным является исследование Г. Минцберга "Природа управленческого труда"(1973).

2. Личностное направление, в рамках которого ученые пытаются установить личностные характеристики, присущие наиболее деятельным руководителям. Пик своего расцвета данное направление переживало в 30 — 50-е годы XX столетия, когда разрабатывалась теория великих людей. Однако в этих и последующих исследованиях не были определены характеристики личности, обеспечивающие успешное руководство в любых ситуациях. Исследования такого характера продолжаются.

3. Поведенческое направление, которое рассматривает манеру поведения руководителя в отношении подчиненных, т.е. его стиль управления.

4. Ситуационное направление, в рамках которого делаются попытки, во-первых, установить взаимозависимость эффективности деятельности руководителя, его личностных характеристик, стиля управления и той ситуации, в которой он работает и принимает решения, а во-вторых, определить степень адаптации разных руководителей к разным ситуациям.

В деятельности руководителя можно выделить два основных аспекта — целесообразность и эффективность. Целесообразность — это умение выполнять необходимую работу. Эффективность — это умение экономично использовать все имеющиеся ресурсы. Целесообразность несравнимо важнее эффективности, поскольку человек должен выполнять нужную работу, и только в этом случае имеет смысл говорить о ее эффективности [7, С. 149].

Управленческую деятельность можно представить как процесс координирования и целенаправленной интеграции деятельности других людей на обеспечение эффективности и результативности деятельности организации. Вопросы обеспечения эффективности и результативности деятельности организации и управления ею рассматриваются в других разделах книги. Целью рассмотрения в настоящей главе является содержание и общие (отличительные) характеристики управленческой деятельности.

Описание содержания управленческой деятельности в целом представляет сложную задачу из-за ее большого разнообразия. Для обеспечения этой задачи можно воспользоваться выполненными исследованиями ряда авторов и

специальными классификационными схемами для описания работы менеджеров. Для описания сути управленческой работы полезно также использовать известные подходы к этой деятельности с позиций определения функций и процессов управления, систем и способов управления в различных ситуациях, необходимых навыков управленческой деятельности.

Исследования управленческой деятельности показали, что эта деятельность по своей сути очень сильно отличается от неуправленческой работы.

С учетом этого можно утверждать, что суть управленческой деятельности определяют: большое разнообразие конкретно выполняемой руководителем работы, ее кратковременность и фрагментарность. Именно эти качества (разнообразие, кратковременность и фрагментарность) являются отличительной характеристикой управленческой деятельности. Минцберг также определил роли руководителей, которые определяют их поведение в организации.

Роли руководителя являются набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной организации и конкретной должности, которые должен играть лидер в конкретной ситуации. При этом отдельная личность может влиять на характер исполнения конкретной роли, но не на ее содержание.

Эти роли объединены в три группы: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. Все роли руководителя взаимосвязаны и взаимодействуют между собой для создания единого представления о его поведении в организации [8, С. 23].

Межличностные роли, называемые также ролевыми установками, определяют поведение менеджера как главы (главного руководителя) и связующего звена при выполнении работы, связанной с людьми в организации и вне ее. Информационные роли (ролевые установки) всех менеджеров включают функции принимающего (приемника) и распределяющего (распределителя) информацию, связанные с получением, сбором и распространением информации, а также представителя организации при представлении ее во внешней среде. Роли (ролевые установки), связанные с принятием решений, определяют поведение менеджеров как предпринимателя, устраняющего нарушения в работе организации, распределителя ресурсов в организации для достижения ее целей и ведущего переговоры для достижения выгоды и устранения препятствий в достижении успеха организации.

При этом вне зависимости от конкретного числа уровней управления в организации руководителей всех уровней традиционно делят на три категории, соответствующие трем уровням управления. В соответствии с рисунком 1.1 существуют два способа деления руководителей по уровням управления [12, С. 70].

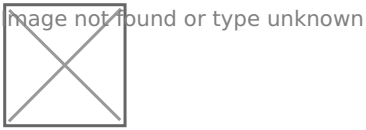


Рисунок 1.1 - Уровни (пирамида) управления

Более широкое распространение в практике менеджмента получил другой способ описания трех уровней управления, при котором выделяются: высший, средний и низовой уровень (звено) управления.

Руководители низового звена (операционные управляющие, младшие начальники) составляют организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими или другими работниками (не управляющими); большую часть руководителей в крупной организации составляют именно младшие начальники.

Руководители среднего звена обеспечивают координацию и руководят работой младших начальников. Характер работы руководителя среднего звена в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом, руководители среднего звена как социальная группа испытывают особенно сильное влияние различных изменений экономического и технологического характера на производстве в течение 80-90-х годов, волна корпоративных слияний для повышения эффективности компаний также вызвала радикальное сокращение руководителей этого звена.

Руководители высшего звена представляют малочисленную группу руководителей, даже в самых крупных организациях их всего несколько человек [5, С. 27].

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, т.е. управлять вместе с людьми, а не управлять людьми.

Исследование, проведенное Институтом Гэллаппа, показало, что, несмотря на управленческий ранг, имеется определенное сочетание параметров-требований, гарантирующих успех в работе любого менеджера. В частности, в системе управления США выделяется пять основных требований: 1) здравый смысл; 2) знание дела; 3) уверенность в своих силах; 4) высокий общий уровень развития; 5)

способность доводить начатое дело до конца [11, С. 216].

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера: способности управлять собой; разумных личных ценностей; четких личных целей; постоянного личного роста (развития); навыков решать проблемы; изобретательности и способности к инновациям; способности влиять на окружающих; знания современных управленческих подходов; способности обучать подчиненных; способности формировать и развивать трудовой коллектив.

В менеджменте остается полностью нерешенной проблема определения значимости требований к менеджеру. Значимость означает обстоятельства расчетов степени влияния качеств на оценку работы в целом. Эти обстоятельства зависят от хозяйственных ситуаций. Проблема определения значимости решается чаще всего путем сравнительной оценки различных требований относительно друг друга. Решающим является не значимость непосредственно качества, а значимость поля действия или сферы влияния данного качества. Критериями служат потребность практики решения соответствующих задач, а также трудности, которые необходимо преодолеть при развитии персонала с данными качествами. Учитывается не только полезность качества, но и его дефицитность.

Значимость, или удельный вес качества (группы качеств), выражается в процентах или коэффициентами. В различных оценочных системах и методиках оценки значимостей могут существенно колебаться. Например, значимости группы качеств "знания" только в пятнадцати системах оценок колебались от 19% до 70%.

Разделение значимостей групп качеств для немецких, американских и белорусских предпринимателей выглядит следующим образом (таблица 1.1) [7, С. 153].

Таблица 1.1 - Значимость групп качеств предпринимателей-менеджеров

Страны	Группы качеств					Итого	
	Знания	Трудолюбие	Ответствен-	Условия			
	%	нагрузка	ность	работы	%		
	ранг	%	ранг	%	ранг	%	ранг

Германия	51	I	18,2	III	26,4	II	4	IV	100
США	53	I	8,6	III	35,3	II	3	IV	100
Республика Беларусь		II		III		I		IV	

Из сравнения видно, что требования к знаниям менеджера в западных странах значительно выше следующей по значимости группы качеств, которые характеризуют ответственность менеджера. Для руководителей предприятий Беларуси наиболее характерны качества, составляющие содержание дисциплины, ответственности, трудолюбия. Видимо, значимость сферы действия этих факторов все еще остается приоритетной даже по отношению к знаниям менеджмента, техники, технологии [20, С. 130].

Однозначного подхода к определению значимости отдельных групп качеств нет и на западных фирмах.

Вот еще один пример. В скобках указаны допуски, учитывающие особенности должностей и специфику предприятий (таблица 1.2) [7, С. 155].

Специально для менеджеров одной из фирм Германии разработан еще один каталог требований (таблица 1.3) [7, С. 155].

Таблица 1.2 - Каталог требований к менеджеру

Группы качеств	Значимость
Творческие качества	35 (+ / - 10)
Знания и способности	15 (+ / - 5)
Нагрузка, способность к напряженной работе, трудолюбие, усердие	15 (+ / - 5)

Ответственность	20 (+ / - 5)
Условия работы	10 (+ / - 5)
Физические требования	5 (+ / - 5)
ИТОГО:	100

Таблица 1.3 - Приоритетность требований к менеджеру

Группа качеств Значимость групп

Предвидение 35%

Способности 18%

Личность 17%

Знания 13%

Опыт 12%

Энергия 5%

ИТОГО: 100%

Данные примеры убедительно показывают различия экспертных оценок, а также то, что сравнивать удельные веса одинаковых групп качеств в разных оценочных системах невозможно, так как близкие понятия требований выражены различными качествами, которые составляют содержание одинаковых по названию групп качеств. Нет точных научных методов выявления значимости качеств менеджера

вне конкретной ситуации.

Все требования к менеджеру разделяются на твердые, постоянные, минимальные и пожелания. Чем больше соответствие между требованиями и качествами, тем оптимальнее могут быть установлены взаимоотношения между организацией и менеджерами. Основным условием точного сравнения является сопоставимость содержания требований и качеств.

Модели руководителей. В результате обобщения требований, существующих в Германии на предприятиях средних размеров, немецкий ученый И. Альтен получил следующую модель требований к руководителю таких предприятий (Таблица 1.4) [7, С. 156].

Таблица 1.4 – Модель требований к руководителю.

Качества	Значимость, %
1. Общая интеллигентность:	18,1
творческие способности	5,9
предвидение ("дальновидность")	5,0
сила решения	4,1
умение писать деловые письма и вести переговоры	3,1
2. Способности как менеджера:	32,5
знание науки управления (производственный менеджмент)	14,1
талант предпринимателя	10,1

знание науки управления людьми (социальный менеджмент) 7,3

3. Специальные знания: 25,6

экономика 11,1

техника и технология 8,5

профессиональные (знание своего дела) 6,0

4. Характерные требования: 23,8

готовность к работе в новых условиях 8,3

осознание реальных возможностей 8,3

физическая выносливость 7,1

внешний вид 0,1

Итого 100

Удельный вес того или иного требования различен и зависит от степени структуризации, количества и содержания требований. Приведенная модель требований к менеджеру является примером систематизации качеств, которая может быть использована в качестве инструмента кадрового регулирования или анализа. Как показывают результаты такого анализа, в Германии руководители в 91,4 % случаев сами инициируют расторжение контрактов с менеджерами. Причины такого явления приведены в таблице 1.5 [7, С. 157].

Таблица 1.5 - Причины расторжении руководителями контрактов с менеджерами

Причины ухода менеджера	% от общего числа	Принадлежность к группе качеств модели
Недостаточные управленческие способности	14,8	2
Характерные недостатки	24,9	4
Болезнь	8,0	4
Семейные трудности	2,7	4
Нехватка специального образования	27,6	3
Недостаточный профессиональный опыт	13,4	3
Другие причины, находящиеся за пределами основных групп требований	8,6	
Итого	100	

Интерес представляет и другой пример использования модели. Исследования немецких ученых доказали, что основные причины поражений на конкурсах кандидатов на управленческий пост связаны с несоответствием требованиям прежде всего второй группы качеств модели (таблица 1.6) [7, С. 157].

Таблица 1.6 - Основные причины поражений на конкурсе менеджеров

Качества	% от общего числа	Принадлежность к группе качеств модели
Недостаточная управленческая квалификация	24,4	2
Недостаточный информационный уровень	19,3	3
Недостаточные знания в области менеджмента	14,3	2
Нерациональный индивидуальный стиль управления	14,2	2
Недостатки характера	11,8	4
Недостаточный опыт управления	9,3	3
Другие причины	6,7	—

Моделирование в управлении персоналом должно следовать следующим правилам:

- определенные функции требуют соответствующих качеств менеджера;
- исполнение управленческих функций — это искусство, которое подобно медицине, литературе или инженерному делу должно опираться на лежащую в его основе науку;
- элементы науки управления, такие как принципы, методы, стиль управления, остаются неизменными, даже если менеджер в конкретной ситуации решает пренебречь ими.

При подборе кадров, а также при зачислении из предварительного в окончательный резерв на руководящую должность сравнивать кандидата с руководителем, который занимает эту должность, представляется не лучшим

вариантом подбора кадров, так как не всегда реальный лидер служит образцом для сравнения. Для такого сравнения необходим обобщенный образ (модель) должности, который называется профессиограммой или профилем требований.

Профессиограмма специфична даже в пределах одной должности, но основой ее формы и содержания является то общее, что имеется в каждой управленческой должности. Структура профессиограммы в зависимости от назначения также может быть различной.

Профессионально-квалификационная модель, или профессиограмма, — не характеристика идеального работника, который в наибольшей степени соответствовал бы управленческой должности, а результат обобщенного анализа деятельности руководителей, занимающих данный управленческий пост.

Основными факторами, влияющими на параметры профессиограммы, являются общие (основные) и специфические (конкретные) управленческие качества руководителя, его профессиональные возможности (умение, способности, опыт).

1.2 Совокупность общих и конкретных функций управления выполняемых руководителем

Управленческая работа сложна, многообразна, трудоемка. Около одной десятой трудоспособного населения развитых стран мирового сообщества занято в этой сфере деятельности. Для того чтобы ее осуществлять профессионально и эффективно, необходима соответствующая организация этой работы, опирающаяся на объективные законы. Одним из главных законов эффективности человеческой деятельности является необходимость разделения и специализации труда. Именно это положение определяет причину появления в теории и практике управления такой категории, как «функция». Функция выступает в качестве части содержания управленческой деятельности, на которые она расчленяется по двум основным признакам:

Первый из них — это временная логическая последовательность выполнения управленческих работ, которая объективно вытекает из сущности этой деятельности.

Второй признак отражает специфику объекта управления, т.е. его характер, отраслевую принадлежность.

Таким образом, функции управления — это специализированные виды управленческой деятельности. Временная последовательность выполнения управленческих работ закреплена в первом типе функций, называемых общими, универсальными, или базовыми (в соответствии с рисунком 1.2) [38, С. 56].

Общие функции присущи любому объекту управления, независимо от характера его основной деятельности, отраслевой принадлежности и т. д.

Характеристика базовых функций управления.

Общая функция «целеполагание» включает выработку стратегических, текущих и оперативных целей деятельности. Эта работа персонала управления имеет самое важное значение, которое определяется ролью целей в формировании системы управления. Особое внимание при этом должно быть обращено на реальность и реализуемость вырабатываемых целей, учет динамично изменяющихся внутренних и внешних условий функционирования организации, перспективы изменения целей в будущих периодах с учетом состояния рынка труда, финансов, сырья, комплектующих изделий, работ, услуг.

Функция «планирование». В результате осуществления общей функции «планирование» должна быть создана аналитическая модель деятельности организации (фирмы, предприятия) на тот или иной промежуток времени (неделю, месяц, квартал, год, 4-5 лет). Эта модель выражена количественными параметрами, системой показателей производственно-хозяйственной деятельности, конкретными заданиями исполнителям и сроками их выполнения.

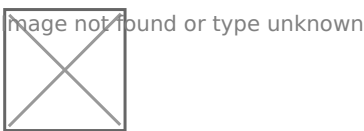


Рисунок 1.2 - Последовательность осуществления общих функций управления

Внутрифирменное планирование выполняет роль эффективного инструмента, обеспечивающего успешную деятельность, позволяет концентрировать ресурсы на приоритетных программах и проектах. При планировании деятельности широко используются маркетинговые исследования и разработки, что дает возможность определять и прогнозировать конкурентоспособность продукции (работ, услуг), динамику цен, объемы производства и др.[10, С. 68].

Функция «организация» представляет собой определенную совокупность специализированных управленческих работ, целью которых является объединение

людей для совместной деятельности. В процессе их реализации воедино соединяются факторы производства (рабочая сила, предметы и орудия труда, информация в виде способов и правил осуществления производственной деятельности) и управления (работники аппарата управления, технические средства выполнения функций и управленческая информация). В результате формируются работоспособные производственные и управленческие подсистемы в рамках единой организации системы (предприятия, фирмы) либо учреждения государственной и общественной форм деятельности.

Последовательность осуществления функции «организация»:

1. Выявление целей и задач совместной деятельности людей.
2. Определение потребности в ресурсах для осуществления целей.
3. Установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и сроков выполнения работ.
4. Выбор способов выполнения необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей.
5. Установление между людьми организационно-экономических отношений.

В настоящее время в менеджменте придается большое значение «организационной культуре» — качеству объединения людей в фирмах.

Самоорганизация — это процесс приведения всех элементов системы к единой мере под воздействием внутренних сил — источников самоупорядочения. В качестве единой меры здесь выступают цели фирмы и философия управления. Источник самоупорядочения — механизм воздействия на поведение людей, принятый в фирме [12, С. 75].

Функция «координирование». После осуществления функции «организация» могут возникнуть некоторые несоответствия между всеми элементами созданной системы или механизма достижения целей. Тогда необходимо уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными, эффективными. Такая «тонкая настройка» системы, т.е. управленческая работа, получила название функции координирования совместной деятельности. Согласованность частей системы путем установления между ними гармоничных связей осуществляется на основе рациональности, четкости взаимодействия исполнителей, оперативности и надежности.

Функция «регулирование» - это выполнение текущих мероприятий по устранению отклонений от заданного организацией режима функционирования системы. Осуществляется эта функция в процессе оперативного управления совместной деятельностью людей путем диспетчеризации на основе контроля и анализа этой деятельности. Кроме этого, фундаментальной задачей этой функции является поддержание необходимого соответствия между всеми элементами системы согласно ее целям. Причем регулирование должно носить прогностический характер, т.е. обеспечить предвидение возможных состояний и условий функционирования управляемых объектов.

Функция «мотивация» включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их высокопродуктивному труду. В практике менеджмента применяются материальные и моральные стимулы.

Функция «учет деятельности» осуществляется для получения всеобъемлющей информации о состоянии деятельности (производственной, коммерческой, финансовой и т.д.). Выполняется путем измерения, регистрации и группировки данных, характеризующих объект управления. Различают оперативный, бухгалтерский и статистический учет.

Функция «анализ деятельности» — это комплексное изучение деятельности с помощью огромного арсенала аналитических, экономико-математических методов для объективной оценки деятельности; выявления причин сложившегося состояния, динамики и закономерностей развития объекта управления; выявления взаимосвязей состояния объекта с различными факторами; количественной оценки эффективности деятельности; определения узких мест в развитии объекта (фирмы) и возможных путей улучшения сложившегося положения.

Важной задачей анализа является выявление степени живучести фирм, способности противостоять внешним и внутренним дестабилизирующим воздействиям.

Функция «контроль деятельности» состоит из наблюдения за ходом происходящих процессов в управляемом объекте, сравнения его параметров с заданной программой функционирования, выявления отклонений. Причем осуществляться это должно своевременно, непрерывно, гласно, всесторонне, эффективно.

Второй тип функций, выполняемых руководителем, получил название конкретных, так как они присущи определенным объектам управления, а их объем, содержание

и число зависят от величины объекта управления, вида его деятельности и отраслевой принадлежности. Для предприятий промышленности характерны следующие конкретные функции:

- 1 - перспективное и текущее технико-экономическое планирование деятельности;
- 2 - оперативное управление основным производством;
- 3 - управление вспомогательным производством;
- 4 - управление материально-техническим обеспечением основного и вспомогательного производств;
- 5 - управление сбытом продукции;
- 6 - управление маркетингом;
- 7 - управление технической подготовкой производства;
- 8 - управление стандартизацией продукции;
- 9 - управление технологическими процессами;
- 10 - управление качеством продукции;
- 11 - управление гарантийным ремонтом и обслуживанием выпускаемой продукции;
- 12 - управление затратами и ресурсами;
- 13 - управление производительностью труда;
- 14 - управление трудом и мотивацией деятельности персонала;
- 15 - управление капитальным строительством, ремонтом зданий и сооружений;
- 16 - управление персоналом;
- 17 - управление творческой деятельностью персонала;
- 18 - управление социальным развитием коллектива предприятия;
- 19 - управление охраной окружающей среды;
- 20 - управление финансами;

21 - управление учетом и отчетностью;

22 - управление развитием производства и управленческой деятельности;

23 - управление делопроизводством;

24 - управление информационным обеспечением управленческой деятельности;

25 - управление правовым обеспечением управленческой деятельности;

26 - управление техническим оснащением управленческой деятельности [38, С. 60].

Взаимосвязь общих и конкретных функций управления.

Если рассматривать общие функции как присущие организации (предприятию, фирме) в целом, т.е. в качестве охватывающих все содержание ее управленческой деятельности, то их объем будет включать также и содержание конкретных функций. Каждая в отдельности общая функция в таком случае будет состоять из всех конкретных функций, но только в части, относящейся к профилю содержания данной общей функции управления. В свою очередь, каждая из конкретных функций управления в обязательном порядке будет включать весь набор общих функций управления, но только связанных с управлением данной конкретной функцией, то есть определенной сферой управленческой деятельности (таблица 1.7) [7, С. 162].

Таблица 1.7 - Взаимосвязь общих и конкретных функций управления

Общие функции управления	Номера конкретных функций управления, приведенных выше										
	1	2	3	4	24	25	26
Целеполагание	*	*	*	*					*	*	*
Планирование	*	*	*	*					*	*	*
Организация	*	*	*	*					*	*	*

Координирование	*	*	*	*		*	*	*
Регулирование	*	*	*	*		*	*	*
Мотивация	*	*	*	*	*	*	*	*
Учет							*	*
Анализ	*	*	*	*	*		*	*
Контроль							*	*

Таким образом, общие и конкретные функции представляют собой одно и то же содержание управленческой деятельности, но расчлененное на различные части по разным признакам. Управленческая деятельность по реализации конкретной функции имеет вид (1.1):

$$F_{у\kappa\phi} = Ц^{\kappa\phi} + П^{\kappa\phi} + О^{\kappa\phi} + К^{\kappa\phi} + Р^{\kappa\phi} + М^{\kappa\phi} + У^{\kappa\phi} + А^{\kappa\phi} + К^{\kappa\delta} \quad (1.1)$$

где $F_{у\kappa\phi}$ — управленческая деятельность по реализации конкретной функции; $Ц^{\kappa\phi}$ — целеполагание, то есть выработка целей реализации конкретной функции; $П^{\kappa\phi}$ — планирование действий, необходимых для реализации конкретной функции; $О^{\kappa\phi}$ — организация осуществления конкретной функции; $К^{\kappa\phi}$ — координирование деятельности исполнителей, реализующих конкретную функцию; $Р^{\kappa\phi}$ — регулирование деятельности исполнителей конкретной функции; $М^{\kappa\phi}$ — мотивация деятельности исполнителей конкретной функции; $У^{\kappa\phi}$ — учет реализации конкретной функции; $А^{\kappa\phi}$ — анализ деятельности по реализации конкретной функции; $К^{\kappa\delta}$ — контроль деятельности по реализации конкретной функции.

Функциональное управление представляет собой деятельность по реализации функций. Его организация включает:

- 1 - определение целесообразности разделения всего содержания управленческой деятельности на то или иное число самостоятельных конкретных функций;
- 2 - нахождение трудоемкости выполнения этих функций;

3 - выработку и установление основных целей и результатов их осуществления, то есть того, что они должны обеспечить;

4 - определение числа работников, необходимых для их полной и эффективной реализации;

5 - установление квалификации, степени профессионализма и деловых качеств исполнителей каждой из этих функций;

6 - выработку методов реализации функций и подбор необходимых технических средств для их выполнения [15, С. 39].

В зависимости от объема, конкретных целей и задач управленческой деятельности в системах управления осуществляется компоновка функций путем: 1 — сокращения или увеличения их числа по сравнению с типовым; 2 — расчленения или объединения; 3 — выделения отдельных блоков управленческих работ из разных функциональных подсистем и объединения их в отдельные автономные функциональные подсистемы; 4 — введения новых и изъятия морально устаревших функциональных подсистем

Подводя итог сказанному выше повторим, что в менеджменте выделяются функции руководства, т. е. те управленческие работы, которые являются главными в деятельности менеджера:

определение целей деятельности фирмы;

выработка стратегии и тактики достижения этих целей;

установление частных задач;

определение, выбор эффективных методов управления;

организация и осуществление контроля за главными направлениями деятельности и развития фирмы;

анализ и оценка эффективности принимаемых решений, результатов их выполнения и в целом деятельности фирмы;

подбор и расстановка руководителей подразделений фирмы и аппарата управления.

С прагматических позиций важнейшей задачей руководителя является подбор команды единомышленников, от качества которой в принципе зависят долговременность успехов и престиж фирмы.

Критерии оценки кадров: профессиональная компетентность; творческая активность; умение глубоко анализировать рыночные ситуации; качество выполняемых работ (полнота соблюдения нормативных требований, оперативность, системность, своевременность); дисциплинированность; общественная активность (связи с внешней средой и внутренним окружением); психологическая совместимость; коммуникабельность; организаторские способности; нравственные качества [39, С. 80].

1.3 Принятие управленческих решений, как важнейшая задача руководителя

Принятие управленческих решений – одна из важнейших задач руководителя.

Каждый человек в течение дня принимает десятки, а на протяжении жизни тысячи решений. Некоторые из них весьма индивидуальны: где пообедать? что делать? и т.п. Другие решения более сложны и требуют тщательного обдумывания. Хотим мы этого или не хотим, все мы принимаем решения.

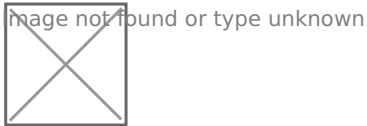
Однако для руководителя принятие решений - это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает лидер любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотивация и контроль. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей [11, С. 193] .

Управленческое решение — это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определенным образом классифицировать [26, С. 174]. Такая классификация представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 - Классификация управленческих решений



При групповом подходе к принятию решения менеджер любого управленческого уровня привлекает служащих. В этом случае менеджер высшего уровня управления, ответственный за принятие данного решения, делегирует полномочия (передает ответственность по принятию решения) на самый низкий управленческий уровень. Этот подход защищает главных менеджеров от возможности увязнуть в решении мелких ежедневных проблем. Главное преимущество данного подхода состоит в том, что ответственность и власть передаются работникам более низких уровней управления, что увеличивает эффективность принятого решения, ибо оно напрямую затрагивает их интересы.

Интуитивные решения - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Рациональное решение отличается от других тем, что не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие вопросы: что делать, как делать, кому поручить работу, для кого делать, где делать, что это дает. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать лучший вариант с учетом ситуации и собственного стиля управления [31, С. 210].

В соответствии с рисунком 1.3 классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий.

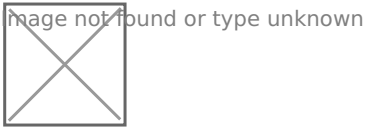


Рисунок 1.3 - Составные элементы процесса принятия управленческих решений

1. Постановка проблемы. У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. в определении симптома "болезни", изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.
2. Выявление ограничений и определение альтернатив. Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить.
3. Принятие решения. На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.
4. Реализация решения. Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).
5. Контроль за исполнением решения. В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами [11, С. 198].

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в соответствии с рисунком 1.4 в три группы.

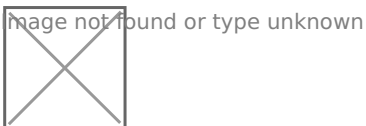


Рисунок 1.4 - Классификация методов принятия управленческих решений

1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие

решения. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток - неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как "мозговой штурм", или "мозговая атака" (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

3. Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации [11, С. 202].

Индивидуальные стили принятия решений

Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т.е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

1. Решения уравновешенного типа - свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

2. Импульсивные решения - характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки.

3. Инертные решения - являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.

4. Рискованные решения - напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравниваются.

5. Решения осторожного типа - характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка [30, С. 164].

Проблема выбора менеджером альтернативы - одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. В соответствии с рисунком 1.5 чтобы управленческое решение было эффективным, должны учитываться ряд факторов.

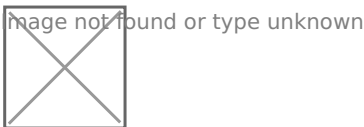


Рисунок 1.5 - Факторы эффективности управленческих решений

Как уже отмечалось, выбор лучшего варианта решения ведется путем последовательной оценки каждой из предлагаемых альтернатив. Определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение конечной цели организации. Этим и обуславливается его эффективность.

В соответствии с рисунком 1.6 решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации.

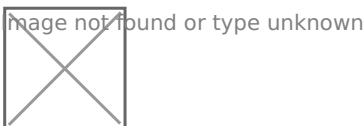


Рисунок 1.6 - Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Организовать выполнение решения - задача не из легких, требующая знания людей, их возможностей, сил, средств и методов исполнения. Организация выполнения решений - это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл. И если на этапе подготовки и принятия решения лидер оперирует идеальными отображениями предметов и явлений, то в процессе организации исполнения решения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной.

Главное назначение контроля состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременное принятие мер по их ликвидации. В процессе контроля первоначальные цели организации могут модифицироваться, уточняться и изменяться с учетом полученной дополнительной информации о выполнении принятых решений.

С помощью контроля не только выявляются отклонения от заданий, сформулированных в решениях, но и определяются причины этих отклонений.

2 Оценка эффективности деятельности руководителя

2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Совместное общество с ограниченной ответственностью «ЗОВ-ТермоПрофильСистемы» — одно из предприятий крупного холдинга «ЗОВ», продукция и услуги которых хорошо известны в Беларуси и далеко за ее пределами. Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, штампы, бланки со своим наименованием, товарный знак (знак обслуживания), расчётный и иные счета в учреждениях банков.

Предприятие возглавляет директор и через начальника производства руководит производством предприятия, отвечает за выпуск продукции. Бухгалтерию возглавляет главный бухгалтер, который отвечает за финансовый менеджмент и расчеты с банком. Экономист несет ответственность за прибыльность предприятия, организацию труда и заработной платы, обсчет продукции и ценообразование. Отдел снабжения и сбыта занимается снабжением предприятия

сырьем и материалами, сбытом готовой продукции. Отдел кадров осуществляет прием и увольнение рабочей силы, несет ответственность за подготовку кадров и повышение квалификации. Отдел маркетинга отвечает за удовлетворение потребностей организации в исследовании клиентов, продуктов и услуг, конкурентов, уделяя основное внимание параметрам потребителей, продуктов и услуг, моделям потребления.

Удельный вес рабочих снизился с 73,5% в 2014 году до 67,5% в 2016 году.

В состав служащих в 2014-2016 годах входят:

- руководители – работники, занимающие должности руководителей, их заместителей предприятия и структурных единиц, главные специалисты, мастера. Удельный вес руководителей – 32,3% в категории служащих в 2014 году и 38,5% в 2016 году;
- специалисты – работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами. Удельный вес специалистов в составе служащих – 67,7% в 2014 году и 61,5% в 2016 году;

В абсолютном выражении произошло только увеличение на 3 человека специалистов и на 5 человек руководителей.

Структура работников по половому признаку приведена в таблице 2.7.

Таблица 2.1 - Структура работников ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» по половому признаку за 2014-2016гг.

	Годы		Отклонение, (+,-) Темп изменения, %			
	2014	2016	Кол-во	уд.вес	Кол-во	уд.вес
Мужчины	74	75	1	-0,7	101,4	63,2
Женщины	43	45	2	0,7	104,7	36,8

Всего	117	100,0	120	100	3	-	102,6
-------	-----	-------	-----	-----	---	---	-------

Численный состав женщин работающих на предприятии в 2014 году составлял 36,8% от общей численности работников, а мужчин – 63,2% на протяжении рассматриваемого периода времени. В 2016 году мужчин работало 62,5%, а женщин – 37,5%. Количество женщин и мужчин увеличилось на 3 человека в 2016 году по сравнению с 2014. Снижение в относительных величинах удельного веса мужчин составило 0,7%. У женщин наблюдался такой же рост удельного веса в относительных величинах.

В таблице 2.8 представлены данные об уровне образования работников предприятия.

Таблица 2.8 - Уровень образования работников ООО «Зоа-ТермоПрофильСистемы» за 2014-2016гг.

Год	Списочная численность работников на конец года	Ед.изм.	Имеют образование			
			Высшее	Средн. спец.	Среднее	Базовое (неполное среднее) и начальное
2014	117	чел	26	58	28	5
	100	%	22,2	49,6	23,9	4,3
2016	120	чел	35	54	29	2
	100	%	29,2	45,0	24,2	1,6

По данным таблицы, мы видим, что на предприятии за период 2014-2016гг. работали люди с базовым образованием. Количество работников с высшим образованием в 2014 году составляло 26 человек (22,2% в структуре работников 2014 года), средним специальным – 58 человек (49,6%), средним – 28 человек

(23,9%). В 2016 году ситуация была следующей: работники с высшим образованием – 35 человек (29,2%), средним специальным – 54 человека (45%), средним – 29 человек (24,2%). Количество работников с высшим образованием увеличилось на 9 человек, со средним специальным – сократилось на 4 человека, а со средним увеличилось на 1 человека в 2016 году по сравнению с 2014 годом.

Возрастной состав работников предприятия представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.2 - Возрастной состав работников за 2014-2016гг.

Год	Чел. Ед.изм	18 - 24	25 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 54	55 и старше
2014	117 чел	39	36	25	14	1	2
	100 %	33,3	30,8	21,4	12,0	0,9	1,7
2016	120 чел	31	29	36	16	3	5
	100 %	25,8	24,2	30,0	13,3	2,5	4,2

Из таблицы 2.7 следует, что количество работников в возрасте от 18 до 24 снизилось на 8 человек с 39 в 2014 году до 31 в 2016 году.

Удельный вес и количество работников в возрасте от 25 до 29 с 2014 года по 2016 год снизилось на 5 человек, а в по структуре снизилось на 6,6 п.п. с 30,8% до 24,2%.

В возрастной группе от 30 до 39 лет количество работников выросло на 9 человек и составило в 2016 году 36 человек (30,0% в структуре).

В возрастной группе от 40 до 49 лет количество работников увеличилось на 2 человека. По удельному весу в 2016 году наблюдался рост на 1,3 п.п. по сравнению с 2014 годом.

Количество работников в возрасте от 50 до 54 увеличилось на 2 человека, по удельному весу увеличение составило 1,4 п.п. Количество работников старше 55 лет также увеличилось – на 3 человека.

Наибольший удельный вес в структуре работников по возрасту в 2016 году приходится на группу 30-39 лет - 30,0%, затем группа 18-24 года - 25,8%, далее группа 25-29 лет - 24,2%. То есть основную массу работников составляют молодые работники.

2.2 Оценка эффективности менеджмента предприятия

Важнейшими критериями эффективности менеджмента выступают показатели достижения запланированных результатов основной деятельности фирм и прибыли. Оценка эффективности менеджмента должна быть комплексной и учитывать степень использования ресурсов и возможностей развития фирм, достижения производственных, экономических и социальных целей.

Алгоритм процесса оценки эффективности менеджмента представляет собой последовательный ряд следующих действий:

- 1 - вырабатываются цели оценки;
- 2 - обосновываются критерии оценки;
- 3 - определяется состав исходных данных, используемых в процессе оценки;
- 4 - вырабатываются требования к критериям оценки;
- 5 - выбираются методы расчета критериев;
- 6 - проводится расчет и сопоставление величины, показателей с соответствующими критериями.

Традиционно эффективность управления определялась двумя основными методами: Первый: эффективность управления (Эу) измеряется эффектом, полученным в производственной социально-экономической системе (2.1):

$$\text{Эу} = \frac{\text{Рп}}{\text{Зу}} \quad (2.1)$$

где P_p - результат (эффект), полученный производственной системой в целом;

Z_u — затраты на управление.

Второй: эффективность управления измеряется объемом и характером управленческой деятельности (2.2):

$$E_u = \frac{P_u}{Z_u} \quad (2.2)$$

где P_u — результат (эффект) управления, получаемый при осуществлении управленческой деятельности и выражаемый соответствующими параметрами.

Следует отметить, что эти два вида оценки эффективности управления не исключают друг друга, а дополняют, позволяя комплексно подойти к проблеме, выявить резервы повышения эффективности работы аппарата управления, которые при оценке по первому методу могут быть скрыты за общими хорошими результатами деятельности фирм.

Эффективность управления экономическими объектами определяется:

1. Эффективностью управленческого труда, в т.ч. труда руководителей.
2. Экономичностью системы управления.
3. Эффективностью функционирования производства или другого управляемого объекта.

В ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» еще в 2014 году была закуплена самая современная офисная техника: компьютеры, оргтехника, средства связи, что самым благоприятным образом сказалось на снижении трудоемкости обработки управленческой информации, сокращении сроков обработки информации, повышении культуры управления и автоматизации трудоемких операций.

До закупки компьютеров большинство операций выполнялось вручную с использованием калькуляторов. Для повышения эффективности работы бухгалтерии была куплена лицензионная версия программы 1С-Предприятие 8,0.

Труд руководителя оценивается по:

1. Конечным результатам функционирования управляемого объекта.

В ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» мы видим, прибыльность работы на протяжении многих лет. По данным таблицы 2.1 прибыль в 2014-2016 годах предприятие работало с прибылью.

2. Уровню организации работы аппарата управления.

Аппарат управления в ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» функционирует слаженно и четко. Здесь сказывается то, что лидер в прошлом кадровый военный, который вышел в запас.

3. Уровню работы самого руководителя.

Генеральный директор ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» очень требователен к себе, основательно подходит к решению всех вопросов и требует этого от подчиненных.

В современных условиях важнейшим, или главным, оценочным показателем труда руководителя выступает качество созданной им системы управления. Один из основоположников научного управления Г. Эмерсон по этому поводу писал: «Правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения».

В ходе оценки эффективности систем менеджмента важно выявить направления рационализации управления, причины достижений и недостатков, последствия управленческой деятельности для экономических, производственных и социальных процессов. В качестве показателей эффективности системы управления могут применяться:

- размер прибыли на одного работника аппарата управления (В ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» в 2010 году этот показатель был равен $1493 / 10 = 149,3$ млн. руб., а в 2016 - $1205 / 15 = 80,3$ млн. руб. Снижение прибыли на одного работника аппарата управления составил 69 млн. руб.);

- размер прибыли на единицу рабочего времени работника аппарата управления (В ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» в 2010 году этот показатель был равен $1493 / 10 \text{ чел} / 217 \text{ дн.} / 8 \text{ час} = 86 \text{ тыс. руб. / час}$, а в 2016 - $1205 / 15 \text{ чел} / 225 \text{ дн.} / 7,9 \text{ час} = 45,2 \text{ тыс. руб. / час}$. Темп роста данного показателя составил 52,6%);

Кроме этого, эффективность системы управления можно определять:

- по ее влиянию на различные стороны производственно-хозяйственной и социальной деятельности;
- по снижению затрат на управление;
- по повышению уровня организации производства и использования различных ресурсов;
- по улучшению технологии производства, повышению качества, технического уровня производства и продукции;
- по росту производительности труда;
- по снижению себестоимости продукции;
- по улучшению условий труда и быта работников;
- по росту культурно-технического уровня кадров;
- по улучшению социального обслуживания персонала [5, С. 135].

Рассмотрим показатели производительности труда и трудоемкости на предприятии.

Одним из основных стоимостных показателей эффективности использования трудовых ресурсов выступает производительность труда.

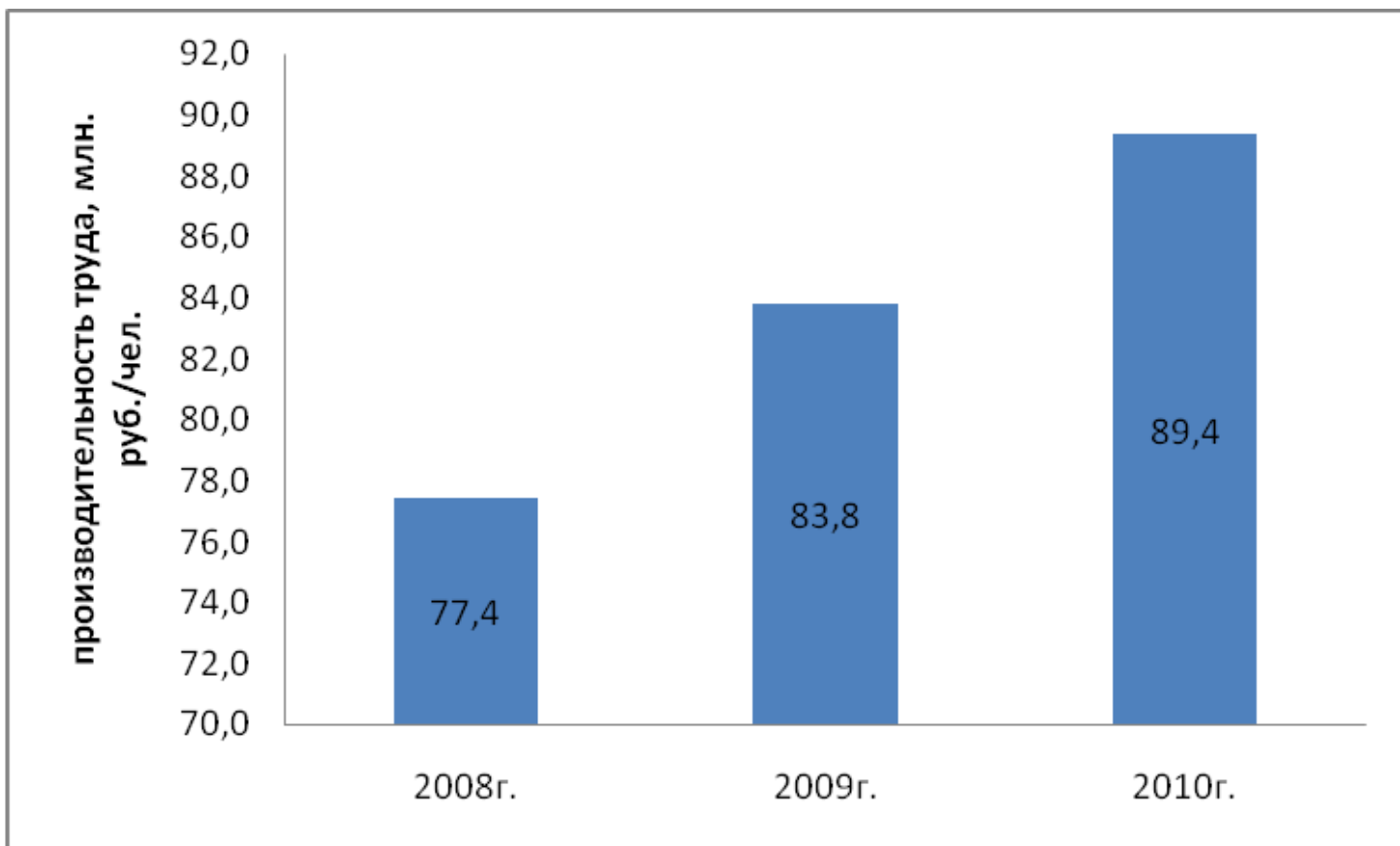
Одним из основных стоимостных показателей эффективности использования трудовых ресурсов выступает производительность труда.

В 2016г. ООО «Зов-ТермопрофильСистемы» было произведено и реализовано продукции собственного производства в объеме 8599 млн. руб., что по сравнению с 2014г. больше на 779 млн. руб. или на 10,0% (Таблица 2.9). При этом рост объемов производства и реализации был связан с увеличением объемов продаж продукции, а не только из-за роста цен. В сопоставимом виде объем производства и реализации продукции собственного производства увеличился на 6,3%, то есть составил 8311 млн. руб.

Таблица 2.3 - Объем произведенной продукции и производительность труда ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» за 2014-2016гг.

Показатель	Годы				Отклонение, Темп изменения, %
	2014	2010	2016	(+,-)	
Объем выпуска в фактических ценах, млн р.	7820	7881	8599	779	110,0
Объем выпуска в сопост. ценах, млн р.	7820	7878	8311	491	106,3
Среднегодовая численность рабочих на производстве, чел	101	94	93	-8	92,1
Производительность труда (в сопоставимых ценах), млн р.	77,4	83,8	89,4	11,9	115,4

Соответственно, производительность труда в 2016г. в сопоставимом виде составила 89,4 млн. руб. на 1 работника производства. Показатель производительности труда в 2014г. составлял 77,4 млн. руб./чел. (рисунок 2.1).



2014 2015 2016

Рисунок 2.1 - Динамика производительности труда в СООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» в сопоставимом виде, млн. руб./чел. за 2014-2016гг.

Таким образом, производительность труда увеличилась, чему способствовало и снижение численности работников.

В 2016г. по сравнению с 2010г. производительность труда в сопоставимых ценах увеличилась на 5,6 млн. руб. или на 6,7%. Используя факторную модель, определим влияние различных факторов на повышение фактической производительности труда на предприятии.

$$ГВ = Д * П * ЧВ \quad (2.1)$$

где ГВ – годовая выработка на 1 работника (производительность труда), млн р./чел.
 Д – число дней, отработанных 1 работником производства, дни. П – продолжительность рабочего дня, час. ЧВ – среднечас. выработка 1 работника, руб.

Проанализируем влияние факторов, используя прием абсолютных разниц. Данные для анализа представлены в таблице 2.10.

Увеличение количества отработанных дней одним работником за период на 7 дней привело к повышению производительности труда на 2,69 млн. руб.:

$$\Delta ГВ_{(д)} = \Delta Д * П_{2010} * ЧВ_{2010} = (+7) * 8,0 * 48050 = + 2,69 \text{ млн. руб.}$$

Так как продолжительность рабочего дня не изменилась, влияния на производительность труда данный фактор не оказал:

$$\Delta ГВ_{(п)} = Д_{2016} * \Delta П * ЧВ_{2010} = 225 * 0 * 48050 = 0 \text{ млн. руб.}$$

Таблица 2.3 - Исходные данные для факторного анализа производительности труда ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» за 2010-2016гг.

Показатель	Годы		Отклонение, (+,-)
	2010	2016	
Среднегодовая численность рабочих на производстве, чел	94	93	-1
Отработано 1 рабочим за период, дни	218	225	7
Средняя продолжительность рабочего дня, час	8,0	8,0	0
Общий объем производства продукции, млн. руб.	7878	8311	433
Выработка работника:			
- среднегодовая, млн р.	83,8	89,4	5,6
- среднедневная, тыс.р.	384,4	397,3	12,9
- среднечасовая, руб.	48050	49667	1617

Повышение среднечасовой выработки работников на 1617 руб. позволило увеличить производительность труда на млн. руб.:

$$\Delta ГВ_{(чв)} = D_{2016} * П_{2016} * \square ЧВ = 225 * 8,0 * +1617 = +2,91 \text{ млн. руб.}$$

Совокупное влияние факторов выразилось в повышении производительности труда работников за период на 5,6 млн. руб.

На основании расчетов можно отметить, что наибольшее влияние на повышение производительности труда оказало увеличение среднечасовой выработки в 2016г. по сравнению с 2010г. Это стало возможным в связи с разработкой в 2010 году новой системы выдавливания пластмассы. Одновременно произошло и увеличение количества отработанных дней

Рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. Поскольку с ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. В свою очередь, повышение уровня оплаты труда способствует росту его мотивации и производительности.

Абсолютное отклонение ($\Delta \Phi ЗП_{абс}$) рассчитаем как разность между фактически использованными средствами на оплату труда 2010 и 2016гг. по формуле (2.2):

$$\Delta \Phi ЗП_{абс} = \Phi ЗП_1 - \Phi ЗП_0 \quad (2.2)$$

$$\Delta \Phi ЗП_{абс} = 1949,9 - 1564,9 = +385 \text{ млн. руб.}$$

$$\text{Темп роста: } 1949,9/1564,9 = 124,6\%.$$

Рассчитанные показатели свидетельствуют, что фонд заработной платы на предприятии по сравнению с 2010г. увеличился на 385 млн. руб. или на 24,6%.

Необходимо рассчитать также относительное отклонение по фонду заработной платы.

Относительное отклонение ($\Delta \Phi ЗП_{отн}$) рассчитывается как разность между фактически начисленной суммой зарплаты и базовым фондом, скорректированным на индекс объема производства продукции.

$$\Delta \Phi ЗП_{отн} = \Phi ЗП_1 - \Phi ЗП_{ск} = \Phi ЗП_1 - (\Phi ЗП_{пер0} * I_{ВП} + \Phi ЗП_{пост0}), \quad (2.3)$$

где $\Delta \Phi ЗП_{отн}$ — относительное отклонение по фонду зарплаты;

$\Phi З П_1$ - фонд зарплаты отчетного периода;

$\Phi З П_{СК}$ - фонд зарплаты базовый, скорректированный на индекс объема выпуска продукции;

$\Phi З П_{пер_0}$ и $\Phi З П_{пост_0}$ - соответственно переменная и постоянная сумма базового фонда зарплаты.

Таблица 2.4 - Расчет относительного отклонения ФЗП работников за 2010-2016гг.

Показатели, млн. руб.	2010г.	2016г.	Темп роста, %
ФЗП, млн. руб.	1564,9	1949,9	124,6
в том числе:			
переменная часть	594,7	779,9	131,1
постоянная часть	970,2	1170,0	120,6
Объем производства продукции, работ, услуг, млн. руб.	7881	8599	109,1

Рассчитаем относительное отклонение:

$$\Delta \Phi З П_{отн} = 1949,9 - (594,7 * 1,1091 + 970,2) = 1949,9 - 1619,0 = 330,9 \text{ млн. руб.}$$

Итак, имеем, что реально фонд заработной платы увеличился на 330,9 млн. руб. по сравнению с 2010г. Темп роста составил 120,4%.

Для расширенного воспроизводства, получения необходимой прибыли и рентабельности важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда зарплаты, повышение себестоимости продукции и уменьшение суммы прибыли.

Изменение среднего заработка работающих характеризуется его индексом ($I_{ЗП}$), который определяется отношением средней зарплаты за отчетный период ($ЗП_1$) к средней зарплате в базисном периоде ($ЗП_0$). Аналогичным образом рассчитывается индекс производительности труда ($I_{ГВ}$).

Таблица 2.5 - Расчет соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы работников

Показатель	2014г. 2010г.		Темп	2016г.	
			роста, %		Темп
					роста, %
Среднегодовая зарплата, млн. руб.	12,19	16,65	136,6	20,97	125,9
Производительность труда, млн. руб./чел. (в факт. ценах)	77,4	83,8	108,3	92,5	110,4
Соотношение темпов роста производительности труда и средней зарплаты	-	0,793	-	0,876	-

Как показывают расчеты в таблице 2.13., в течение анализируемого периода темпы роста средней заработной платы опережали темпы роста производительности труда, что свидетельствует о нерациональном использовании средств на оплату труда на предприятии.

Таким образом, анализ показал, что на предприятии трудовые ресурсы используются эффективно, так как повышается производительность труда не только в фактических, но и сопоставимых ценах, снижается трудоемкость производства.

В конкретных производственных ситуациях эффективность управления может проявляться в различных формах, т.е. соотношениях между затратами на управление и результатами производства. Например, снижение затрат на управление при постоянных объемах и качестве продукции; рост объемов и качества продукции при постоянных затратах на управление; то же при росте затрат на управление; улучшение социальных условий при постоянных затратах

или их росте. Кроме этого, конкретными экономическими показателями роста эффективности управления могут служить изменение: удельного веса управленческих работников в их общей численности; соотношения численности ИТР, служащих и рабочих; трудоемкости управления.

Удельный вес управленческих работников ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» в общей численности работников составил в 2016 году 32,5%, а в 2010 году – 26,3%. Рост удельного веса на 6%, при снижении финансовых результатов говорит о снижении эффективности менеджмента на предприятии.

Удельный вес руководителей в составе служащих составил в 2016 году 38,5%, специалистов – 61,5. В 2010 году эти показатели были соответственно – 32,3, 67,7. Мы видим, что удельный вес руководителей в составе служащих возрос на 19,1 п.п., а специалистов – снизился на 9,2 п.п.

Вместе с тем, количественные методы определения эффективности менеджмента не дают всестороннего, четкого и конкретного представления об упущенных возможностях, имеющихся резервах и проблемах, несовершенствах управленческой деятельности. Теория и практика менеджмента подтверждает, что реализовать такой подход к оценке системы менеджмента возможно лишь на основе системной методологии, базирующейся на законах, закономерностях и принципах формирования и функционирования систем, представления менеджмента в виде системы [38, С. 215].

Американские исследователи Т. Питерс и Р. Уотерман выявили, что эффективный менеджмент, присущий преуспевающим образцовым компаниям, представляет собой:

- ориентацию на действия, на достижение успехов, использование для этого богатого арсенала практических методов сохранения «быстроты ног» и противодействия неповоротливости, возрастающей при увеличении размеров фирмы;
- лицом к потребителю, предлагая необыкновенно высокое качество, обслуживание и надежность, что-то, что служит хорошо и долго. Фирмы черпают идеи для своих лучших продуктов, внимательно и постоянно прислушиваясь к публике.
- самостоятельность и предприимчивость. Фирмы способствуют, чтобы в организации было много лидеров и новаторов-энтузиастов, творцов нового; поддерживают удачные начинания, поощряют оправданный риск;

- производительность от человека. Этот принцип основывается на уважении к индивиду, каждый рабочий рассматривается, как источник идей, а не просто действующей парой рабочих рук. В фирмах функционируют программы вовлечения персонала в работу по повышению качества и производительности;

- связь с жизнью, ценностное руководство. Фирмы устанавливают требуемые жизнью (потребителями) стандарты образцовости и настаивают на их неукоснительном соблюдении. Считается, что ограничение посредственностью в школе, работе, жизни ведет к компромиссам, но когда на них идет лидер, то гибнет организация. В систему ценностей входят:

- вера в свое превосходство;
- вера в важность мелких частностей, всех винтиков хорошего выполнения работы;
- вера в значимость человека как личности;
- вера в высшее качество и обслуживание;
- вера в то, что все работники — новаторы;
- вера в важность неформальности общения для усиления его результативности;
- открытая вера в экономический рост и прибыль и признание их важности.

- верность своему делу. Это положение базируется на ограничении своей деятельности, как правило, лишь тем, что знаешь и умеешь делать лучше всего. Шансы на высокую эффективность бизнеса выглядят гораздо предпочтительнее у тех фирм, которые разумно придерживаются в основном того дела, которое они знают;

- простота фирмы, скромный штат управления. Организационные структуры системы управления образцовыми фирмами отличаются изящной простотой и немногочисленным высшим уровнем управления;

- свобода и жесткость одновременно. Успешно работающие фирмы до фанатичности централизованы в части соблюдения немногих коренных ценностей, которым они привержены. В то же время, они до хаотичности децентрализованы, что касается групп и «энтузиастов изделий», которым предоставляется большая свобода для достижения целей, имеющих общеприемлемое значение. Автономия является продуктом дисциплины, разделяемых всеми ценностей. Перечисленные принципы ведения дела образцовыми американскими компаниями могут рассматриваться в качестве критериев эффективности систем менеджмента.

М. Вудкок и Д.Френсис видят эффективность менеджмента с позиций качества работы руководителя-менеджера, тех ограничений, которые препятствуют успешному управлению (Приложение А). Всего, по их мнению, главных одиннадцать [15, С. 186].

Рассмотренные выше способы и приемы определения эффективности менеджмента дают представления о качестве той или иной стороны управленческой деятельности. В рыночных условиях хозяйствования главным показателем эффективности управления организацией является ориентация на развитие персонала, качество выпускаемой продукции, работ, обслуживания потребителей и производные от них — конкурентоспособность на внутреннем и мировом рынках и прибыльность деятельности. Таким образом, можно считать, что существует достаточно развернутая, многосторонняя система оценки эффективности менеджмента.

По результатам анализа можно сказать, что в СООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» действует достаточно эффективная система менеджмента, которая с каждым годом работает все эффективнее.

2.3 Оценка личных и деловых качеств руководителей СООО «Зов-ТермоПрофильСистемы», как одного из важнейших критериев эффективности функционирования системы управления

Для персонала управления применяются иные критерии оценки, чем для сотрудников, так как требования, предъявляемые к менеджеру, отличаются от требований к работающим по тарифной сетке.

Критерии оценки руководителей взаимосвязаны, поэтому не имеет значения, сколько их групп использовано. Такой вывод был сделан для разных стран на основе независимых исследований. На практике чаще всего применяются методы оценки, включающие 3—10 групп критериев.

Современные методы оценки руководителей представляют собой комплекс методов оценки результатов управленческого труда и пригодности к нему, иначе

говоря, оцениваются потенциальные способности к труду на конкретной управленческой должности, т.е. потенциал личности, и фактические результаты работы на этой должности.

Общепризнанным методом оценки руководителей является метод "Универс". Его характеристика дана в анкете фирмы "Консуэлектра" (Германия) (Приложение Б) [8, С. 204].

В мире проводилось не мало исследований, чтобы выявить свойства или личностные характеристики так называемых эффективных руководителей. Согласно одной из теорий (известной под названием теории великих людей), лучшие руководители обладают определенным набором общих для них личных качеств. Однако в разных ситуациях эффективные руководители проявляют соответствующие личные качества.

В литературе по менеджменту нет общепринятой точки зрения по этой проблеме. Несомненный интерес могут представить исследования Томаса Дж.Неффа совместно с институтом Гэллага, которые пообщавшись с 50 лучшими деловыми руководителями Америки, выделили 10 особенностей, характерных для лучших лидеров Америки:

1. Страстность.
2. Интеллект и ясность мышления.
3. Великое искусство общения.
4. Высокий запас энергии.
5. Эгоизм под контролем.
6. Внутреннее спокойствие.
7. Извлекать пользу из раннего жизненного опыта.
8. Крепкая семья.
9. Позитивная позиция.
10. Главное – « делать нужные вещи правильно» [30, С. 459].

Было проведено исследование высшего руководства ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы».

В своем исследовании мы оценивали работу директора, главного инженера и главного бухгалтера.

Сначала была предложена анкета на предмет выполнения главными лицами предприятия общих функций менеджмента (Приложение В).

Было опрошено 11 работников СООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» и 4 руководителя организаций, которые арендуют помещения на данном предприятии.

Все работники СООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» отметили, что директор выполняет функции организации, регулирования и контроля деятельности. 5 человек (45%) отметили, что директор занимается также анализом и планированием деятельности. Остальные функции менеджмента – целеполагание, мотивация, учет деятельности не назвал никто. То есть директор, по данным опроса, постановкой целей на будущее, мотивацией персонала и учетом происходящего на предприятии не занимается.

Интересно ответили на вопросы той же анкеты арендаторы. По их мнению, директор занимается планированием (постоянно увеличивается арендная плата), учетом и контролем деятельности (если ты не заплатил во время, то будешь искать себе другое место). Данные функции были у всех четырех арендаторов. Двое из них (50%) также указали функцию мотивации.

Таким образом, мы видим, что директор осуществляет многие функции управления, но ни один из респондентов не указал функцию целеполагания. То есть лидер не занимается постановкой целей на будущее, что также влияет и на текущие результаты. Функцию мотивации озвучили только арендаторы, а собственные работники считают, что данную функцию директор не осуществляет.

Данные по главному инженеру и главному бухгалтеру примерно совпадают. Из 15 опрошенных 13 человек (87%) назвали следующие функции – учет, анализ и контроль деятельности. На данном предприятии и главный инженер и главный бухгалтер – женщины, которые занимаются в основном вопросами аренды и арендной платы, а также своевременности ее уплаты. 5 человек (33%) назвали у главного инженера функцию организации и 2 человек (13%) – функцию координации. Все остальные функции не были озвучены вообще. Сложность данного исследования была в том, что не все респонденты до конца понимали суть вопроса.

Далее была предложена анкета «Общие черты выдающихся лидеров» которая была составлена на основании работ Джона Максвелла (Приложение Г). Респонденты должны были высказать свое мнение какие из черт присутствуют в директоре, главном инженере и какие из них совершенно необходимы руководителю для работы.

Обработав анкеты были получены следующие результаты.

Из названных 21 качества лидера у директора присутствуют только:

- Компетентность;
- Характер;
- Уверенность;
- Ответственность;
- Самодисциплина.

73% (11 человек) респондентов дали такие ответы.

Также встречались следующие ответы:

- Проницательность – 3 человека (20%);
- преданность делу – 5 человек (33%);
- перспективное видение – 1 человек (7%).

Остальные качества не упоминались вообще. Стоит задуматься об этом.

У главного инженера присутствует компетентность (87%), преданность делу (93%). В большинстве анкет вообще отсутствовали ответы. Стоит отметить, что на данном предприятии главный инженер – женщина предпенсионного возраста.

Лишь 3 человека согласились ответить на вопросы анкеты по методу «Универс» о директоре предприятия (Приложение Б).

Профессиональную квалификацию оценили на 6 баллов – 2 человека, на 5 баллов – 1. Организация работы – все оценили на 4. Самостоятельность – 5. Способность к оценке – 4. Способность убеждать и готовность к работе – 5. Способность к переключению – 3. Выносливость – 5. Сотрудничество и общительность – 2, что подтверждает и предыдущий опрос. Ориентация на цели и организация – 4. Делегирование – 3. Информация и кооперация – 2. Контроль – 6. Оценка и содействие – 4.

Мы видим, что руководителя предприятия оценивают неоднозначно.

Были сделаны следующие выводы:

1. Руководству и администрации предприятия необходимо обратить внимание на обратную связь с подчиненными.
2. Директору и главному инженеру следует поучиться искусству общения.

3. Ни у кого не были отмечены инициативность, позитивная установка, готовность служить людям, что заставляет задуматься о будущем предприятия.
4. Перспективное видение присутствует только у директора, но нет ни инициативы, ни позитивной установки, ни способности обучаться и, соответственно, адаптироваться к современным условиям.
5. Руководству предприятия обратить внимание на качества своего характера, так как иногда они мешают работе.
6. Назначать на руководящие посты лидеров, а не тех, кто долго проработал на предприятии.
7. Совершенствовать стиль принятия управленческих решений.
8. Привлекать работников к принятию важных решений.
9. Попытаться развить в себе качества, присущие великим лидерам.

Из качеств, совершенно необходимых руководителю были названы следующие: преданность делу; умение общаться; компетентность; проницательность; умение слушать; страсть; позитивная установка; самодисциплина; готовность служить другим; перспективное видение.

Некоторые пункты ответов наших респондентов совпадают с данными исследования Джона Неффа.

2.4 Мероприятия по повышению эффективности и качества работы руководителей предприятия и оценка их экономической эффективности

Анализ использования трудовых ресурсов в ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» показал, что объем производства и реализации продукции, услуг вырос на 10%, при том, что численность работников в среднем за период увеличилась на 2,6%. То есть, процент превышения объемов производства и реализации значительно отличается от темпов роста численности работников, что говорит о повышении производительности труда за счет введения новых технологий. Что говорит об эффективной работе руководства предприятия

Среди основных направлений роста эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии является увеличение объемов производства при том же количестве работников.

Далее рассчитаем резервы эффективности использования трудовых ресурсов.

Проведенный анализ производительности труда ООО «Зов-ТермаПрофильСистемы» показал, что в организации увеличились показатели производительности труда в течение 2014-2016гг.

Для дальнейшего повышения производительности труда на предприятии необходимо принять во внимание воздействие на производительность многих факторов.

В ООО «Зов-ТермаПрофильСистемы» можно использовать зарекомендованные методики использования определения основных факторов роста производительности труда.

1. Возможности увеличения объем производства продукции, расширения производства.

Продукция ООО «Зов-термаПрофильСистемы» является конкурентоспособной, но также может привлечь внимание предприятий и частных предпринимателей, которые не занимаются продажей готовой мебели.

Примером может служить следующее: погонажный профиль, из которого делается рамка фасада, может использоваться как наличник для дверного проема. Также возможно применение производимого профиля для производства рам для картин.

В 2016г. доля производства погонажного профиля составила 32% или 2572 млн. руб. За счет расширения потребителей (производителей) имеется возможность увеличить его производство на 10%, то есть в стоимостном выражении прирост производства составит:

$$\Delta \text{ВП} = 2572 * 0,1 = 257,2 \text{ млн. руб.}$$

В настоящее время сбыт продукции предприятия в первую очередь распространяется на Россию и Беларусь. В то же время возникла и развивается возможность увеличения доли продаж на рынке Украины. Следует также отметить, что сбытовая политика предприятия в последнее время осложнилась из-за усиления конкурентной борьбы, поэтому интересы ООО «ЗОВ-ТермоПрофильСистемы» все больше устремлены на украинский рынок. За счет данного фактора предприятие может увеличить производство продукции (прежде всего это мебельное производство) на 15%.

Доля мебельной продукции составляет 54%, то есть 4644 млн. руб.

Прирост производства будет равен:

$$\Delta \text{ВП} = 4644 * 0,15 = 696,6 \text{ млн. руб.}$$

Возможное производство составит:

$$\text{ВП}_{\text{возм}} = 8599 + 257,2 + 696,6 = 9552,8 \text{ млн. руб.}$$

Рассчитаем резервы роста производительности труда за счет представленных факторов.

Совокупная численность работников по сравнению с 2016 г. не изменится и составит 93 человека, так как стратегия развития предприятия заключается в росте объемов производства без изменения численности работников. Такая ситуация на предприятии возможна, так как позволяют производственные мощности.

Соответственно, производительность труда по прогнозу на 2012г. составит:

$$\text{ГВ}_{\text{в}} = 9552,8 / 93 = 102,7 \text{ млн. руб./чел.}$$

По сравнению с 2016г. производительность труда 1 работника увеличится в текущих ценах:

$$102,7 - 8599/93 = 102,7 - 92,5 = +10,2 \text{ млн.руб./чел. (+11,0\%)}$$

2. Возможности увеличения производительности труда за счет потерь рабочего времени.

Уже было отмечено, что предприятие применяет стратегию «переменный объем выпуска при постоянной численности рабочей силы», т.е. объем выпуска продукции изменяется в зависимости от спроса, но численность рабочей силы остается постоянной. Расхождения между объемом производства и численностью рабочей силы регулируют путем организации сверхурочной работы, предоставлением отгулов.

Тем не менее, в течение 2016г. наблюдались потери рабочего времени в количестве 7 рабочих дней. Потери рабочего времени по вине работников (прогулы) в расчете на 1 работника:

$$7 * 8 / 93 = 0,6 \text{ часов}$$

Среднечасовая выработка рабочего в 2016 г. составляла 49667 руб.

Значит за счет потерь рабочего времени в 2016 г. выработка одного работающего сократилась на:

$$49667 - () * 49667 = 49667 - (0,925 * 49667) = 49667 - 45942 = 3715 \text{ руб./чел.}$$

Рассчитанный показатель является резервом роста выработки продукции на одного работающего, которая увеличится на:

$$93 * 8,0 * 3715 = 2,7 \text{ млн.руб./чел.}$$

3. Возможность увеличения производительности труда за счет увеличения норм выработки и среднечасовой выработки работающего.

Согласно данным бизнес-плана экономического развития предприятия на 2012. возможно снижение трудоемкости производства на 3,8%, то есть увеличения производительности труда на тот же процент.

Следовательно, среднечасовая выработка и составит:

$$49667 * 1,038 = 51554 \text{ руб./чел.}$$

То есть часовая выработка увеличится на 1887 руб.

Таким образом, резерв увеличения производительности труда работников составит:

$$93 * 8,0 * 1887 = 1,4 \text{ млн. руб./чел.}$$

В таблице 2.14 представим выявленные резервы роста производительности труда работников ООО «Зов-ТермаПрофильСистемы».

Таблица 2.14 - Резервы роста производительности труда работников

№ п/п	Мероприятия по повышению производительности труда	Прирост производительности труда, млн.руб./чел.
-------	---------------------------------------------------	-------------------------------------------------

1.	Изменение объема производства, выполнения работ	+10,2
2.	Сокращение потерь рабочего времени	+2,7
3.	Снижение трудоемкости производства	+1,4
ИТОГО		+14,3

Таким образом, обобщив выявленные резервы можно заключить, что производительность труда за счет внедрения предложенных мероприятий в прогнозном периоде увеличится на 14,3 млн. руб./чел. или на 15,2%.

Для улучшения использования трудовых ресурсов предприятия были предложены следующие мероприятия:

- Создать условия для увеличения выпуска продукции за счет более полного использования производственной мощности предприятия, так как при наращивании объемов производства увеличивается только переменная часть затрат рабочего времени, а постоянная остается без изменения. В результате затраты времени на выпуск единицы продукции уменьшаются;
- Сократить затраты труда на ее производство путем интенсификации производства, повышения качества продукции, внедрения комплексной механизации и автоматизации производства, более совершенной техники и технологии производства, сокращения потерь рабочего времени за счет улучшения организации производства, материально-технического снабжения и других факторов в соответствии с планом организационно-технических мероприятий;
- Снизить трудоемкости продукции за счет внедрения достижений науки и техники, механизация и автоматизация производственных процессов, совершенствование организации производства и труда.
- Постоянно совершенствовать систему оплаты труда на предприятии;
- Широко применять моральные стимулы увеличения производительности труда (благодарности, грамоты и др.);
- Осуществлять на предприятии мероприятия по повышению квалификации работников, что способствует росту производительности их труда и

положительно характеризует работу предприятия.

- Постоянно улучшать уровень санитарно-гигиенических условий труда, особенно на производстве;
- Купить новую спецодежду;
- Оказывать материальную помощь работникам, и в первую очередь многодетным семьям;
- Уменьшить потери рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива;
- Снизить уровень брака в процессе производства.

Таким образом, в результате реализации решений руководства предприятия, направленных на разработку дальнейших инноваций, показатели эффективности работы предприятия существенно возрастут.

Для совершенствования личностных качеств руководителей предприятия были предложены следующие рекомендации: руководству и администрации предприятия необходимо обратить внимание на обратную связь с подчиненными; директору и главному инженеру следует поучиться искусству общения; обратить внимание на собственную инициативность, позитивную установку, готовность служить людям; руководителям предприятия обратить внимание на качества своего характера, так как иногда они мешают работе; совершенствовать стиль принятия управленческих решений; привлекать работников к принятию важных решений; попытаться развить в себе качества, присущие великим лидерам.

Эти мероприятия вместе с рассмотренными выше позволят руководителям ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» эффективно руководить предприятием.

Заключение

Создание и существование организаций явилось главной предпосылкой возникновения профессионального менеджмента.

Лидер (менеджер) — должностное лицо, имеющее в своем распоряжении коллектив сотрудников, наделенное правами и полномочиями по принятию решений, касающихся объекта руководства и подчиненного ему коллектива.

Лидер по сравнению с другими сотрудниками обладает большей организационной свободой и самостоятельностью.

В деятельности руководителя можно выделить два основных аспекта — целесообразность и эффективность.

Рыночная экономика требует от менеджера: способности управлять собой; разумных личных ценностей; четких личных целей; постоянного личного роста (развития); навыков решать проблемы; изобретательности и способности к инновациям; способности влиять на окружающих; знания современных управленческих подходов; способности обучать подчиненных; способности формировать и развивать трудовой коллектив.

Эффективность менеджмента — это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы предприятия, фирмы.

Алгоритм процесса оценки эффективности менеджмента представляет собой последовательный ряд следующих действий: 1 - вырабатываются цели оценки; 2 - обосновываются критерии оценки; 3 - определяется состав исходных данных, используемых в процессе оценки; 4 - вырабатываются требования к критериям оценки; 5 - выбираются методы расчета критериев; 6 - проводится расчет и сопоставление величины, показателей с соответствующими критериями.

Эффективность управления экономическими объектами определяется:

1. Эффективностью управленческого труда, в т.ч. труда руководителей.
2. Экономичностью системы управления.
3. Эффективностью функционирования производства или другого управляемого объекта.

Труд руководителя оценивается по:

1. Конечным результатам функционирования управляемого объекта.
2. Уровню организации работы аппарата управления.
3. Уровню работы самого руководителя.

В современных условиях важнейшим, или главным, оценочным показателем труда руководителя выступает качество созданной им системы управления.

По результатам исследования в ООО «Зов-ТермоПрофильСистемы» были сделаны следующие выводы:

Для улучшения использования трудовых ресурсов предприятия были предложены следующие мероприятия:

- Создать условия для увеличения выпуска продукции за счет более полного использования производственной мощности предприятия, так как при наращивании объемов производства увеличивается только переменная часть затрат рабочего времени, а постоянная остается без изменения. В результате затраты времени на выпуск единицы продукции уменьшаются;
- Сократить затраты труда на ее производство путем интенсификации производства, повышения качества продукции, внедрения комплексной механизации и автоматизации производства, более совершенной техники и технологии производства, сокращения потерь рабочего времени за счет улучшения организации производства, материально-технического снабжения и других факторов в соответствии с планом организационно-технических мероприятий;
- Снизить трудоемкости продукции за счет внедрения достижений науки и техники, механизация и автоматизация производственных процессов, совершенствование организации производства и труда, увеличение удельного веса покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, пересмотра норм выработки и т.д.
- Постоянно совершенствовать систему оплаты труда на предприятии;
- Широко применять моральные стимулы увеличения производительности труда (благодарности, грамоты и др.);
- Осуществлять на предприятии мероприятия по повышению квалификации работников, что способствует росту производительности их труда и положительно характеризует работу предприятия. За 2014-2010 годы ни один из работников предприятия не повышал свою квалификацию;
- Постоянно улучшать уровень санитарно-гигиенических условий труда, особенно на производстве;
- Купить новую спецодежду;
- Оказывать материальную помощь работникам, и в первую очередь многодетным семьям;
- Уменьшить потери рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, что является резервом увеличения производства продукции, который не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу;
- Снизить уровень брака в процессе производства.

Таким образом, в результате реализации решений руководства предприятия, направленных на разработку дальнейших инноваций, показатели эффективности работы предприятия существенно возрастут.

Для совершенствования личностных качеств руководителей предприятия были предложены следующие рекомендации: руководству и администрации предприятия необходимо обратить внимание на обратную связь с подчиненными; директору и главному инженеру следует поучиться искусству общения; обратить внимание на собственную инициативность, позитивную установку, готовность служить людям; руководителям предприятия обратить внимание на качества своего характера, так как иногда они мешают работе; совершенствовать стиль принятия управленческих решений; привлекать работников к принятию важных решений; попытаться развить в себе качества, присущие великим лидерам.

Список использованных источников

- 1 Гражданский кодекс Республики Беларусь [Текст]. - Мн.: Амалфея, 2010. -764 с. - ISBN 978-985-441-286-4
- 2 Декрет Президента Республики Беларусь от 23 января 2014 г. № 2 «О стимулировании работников организаций отраслей экономики» [Текст]
- 3 Закон Республики Беларусь «Об охране труда» от 23 июня 2008 г. №356-З [Текст].
- 4 Конституция Республики Беларусь [Текст]. - Мн.: Амалфея, 2010. -48 с. - ISBN 978-985-441-850-6
- 7 Беляцкий, Н. П. Управление персоналом [Текст] / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велько, П. Ройш. - Мн.: Интерпрессервис, 2010. - 352 с. - ISBN 985-6656-22-2
- 8 Брасс, А. А. Основы менеджмента [Текст] / А. А. Брасс. - Мн.: Издательство Гревцова, 2014.- 239 с. - ISBN 978-985-6826-17-0

- 9 Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] / В. Р. Веснин. - М.: ТД Элит-2000, 2014. - 582 с. - ISBN5-94126-040-7
- 12 Гончаров, В. И. Менеджмент [Текст] / В. И. Гончаров. - Мн.: Мисанта, 2014. - 624 с. - ISBN 985-6080-82-7
- 13 Грин, Роберт 48 законов власти [Текст] / Роберт Грин. - М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2005. - 576 с. - ISBN 5-7905-0544-9
- 15 Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента [Текст] / Н. И. Кабушкин. - М.: Новое знание, 2008. - 336 с. - ISBN 978-5-94735-122-4
- 16 Кантор, В. Е. Менеджмент [Текст] / В. Е. Кантор, Г. А. Маховикова. - М.: Эксмо, 2014 - 208 с. - ISBN 978-5-699-33664-7
- 17 Карпов, А. В. Психология менеджмента [Текст] / А. В. Карпов. - М.: Гардарики, 2008. - 584 с. - ISBN 6-8297-0018-2
- 18 Кириллова, Н. Оплата труда линейных руководителей [Текст] / Н.Кириллова // Отдел кадров. - 2016. - № 12. - с. 88. - ISSN 1817-6410
- 19 Князев, С. Н. Управление: искусство, наука, практика [Текст] / С. Н. Князев. - Мн.: Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2008. - 512 с. - ISBN 985-6320-94-1
- 20 Комментарий к Трудовому Кодексу Республики Беларусь [Текст]. - Мн.: Амалфея, 2014. -1072 с. - ISBN 978-985-441-625-2
- 21 Лукичева, Л. И. Управление организацией [Текст] / Л. И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2014 - 368 с. - ISBN 978-5-370-01151-1

- 22 Максвелл, Джон 21 неопровержимый закон лидерства [Текст] / Джон Максвелл. – Мн.: ООО «Попурри», 2010. – 288 с. - ISBN 978-985-483-981-3
- 23 Максвелл, Джон 21 обязательное качество лидера [Текст] / Джон Максвелл. – Мн.: ООО «Попурри», 2010. – 176 с. - ISBN 985-483-862-5
- 24 Максвелл, Джон Воспитай в себе лидера [Текст] / Джон Максвелл. – Мн.: ООО «Попурри», 2014. – 224 с. - ISBN 985-438-791-7
- 25 Максвелл, Джон Позиция победителя [Текст] / Джон Максвелл. – Мн.: ООО «Попурри», 2014. – 192 с. - ISBN 985-438-795-X
- 26 Максвелл, Джон Шеф и его команда [Текст] / Джон Максвелл. - СПб: Питер, 2014. – 256 с. - ISBN 5-318-00172-6
- 27 Менеджмент [Текст] / М. М. Максимцов, А. В. Игнатъева, М. А. Комаров. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 343 с. - ISBN 5-238-00037-5
- 28 Менеджмент [Текст] / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: БГЭУ, 2008. – 288 с. - ISBN 978-985-469-043-8
- 29 Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2014. – 726 с. - ISBN 0-06-044415-0
- 31 Основы менеджмента [Текст]. - М.: Дашков и Ко, АкадемЦентр, 2014 - 240 с. - ISBN 978-5-394-00381-3
- 33 Райченко, А. В. Административный менеджмент [Текст] / А. В. Райченко. - М.: Инфра-М, 2014 - 416 с. - ISBN 978-5-16-002957-3

Приложения

