СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Сидько Анастасия Викторовна

ИЛЛЮСТРАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ К МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЕ

НА ТЕМУ: РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА (НА МАТЕРИАЛАХ ООО «ЮгГлавСнабСтрой» Г. СТАВРОПОЛЬ)

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: к.э.н., ст. преподаватель Сергиенко Е.Г.

Г. СТАВРОПОЛЬ, 2017

Таблица 1 – ДИНАМИКА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ООО «ЮгГлавСнабСтрой», тыс. руб.

Наименование показателя	2014	2016	2015	2016 в % к 2014
Выручка от реализации продукции	103205	105700	124089	120,2
Себестоимость реализации продукции	111434	95800	93180	83,6
Валовая прибыль	8030	7310	6619	82,4
Прочие расходы	630	740	980	155,5
Прибыль (убыток) от обычной деятельности	8500	7215	7600	89,4
Чистая прибыль (убыток)	6015	5786	5360	89,1

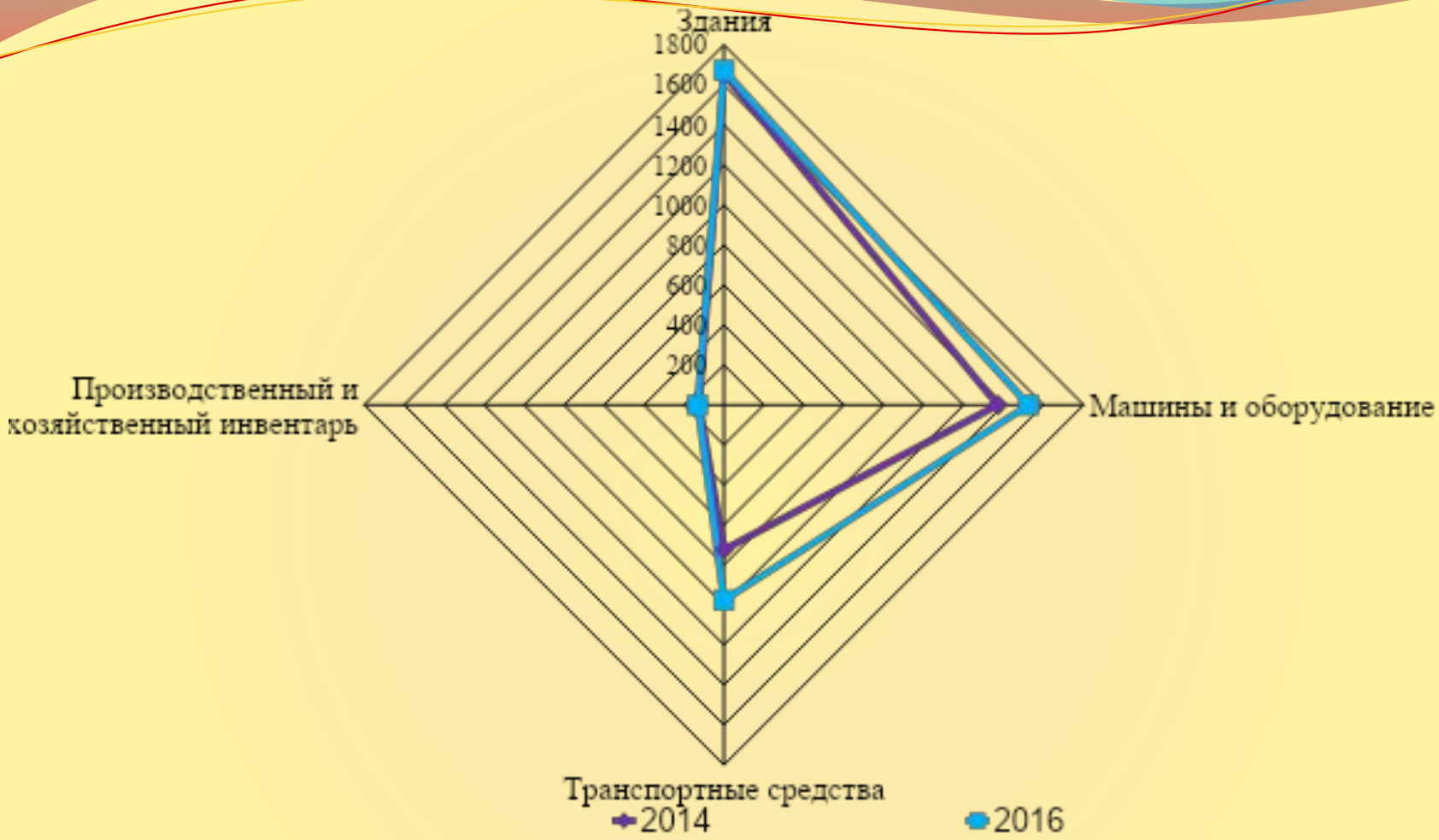

Рисунок 1 – Состав и структура основных средств ООО «ЮгГлавСнабСтрой»

РИСУНОК 2 – СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ООО «ЮгГлавСнабСтрой»

ТАБЛИЦА 2 – ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ ООО «ЮгГлавСнабСтрой», чел.

Наименование показателя	2014	2015	2016	2016 в % к 2014
Среднесписочная численность работающих, всего	164	172	186	113,4
в т. ч. Менеджеры	13	14	15	115,
из них: - руководители (менеджеры высшего звена)	7	7	7	100,0
- менеджеры среднего звена	6	8	9	150,0
Специалисты	28	28	31	110,7
Рабочие основного производства	63	61	69	109,5
Рабочие вспомогательного производства	39	38	37	94,9
Торговый персонал	21	30	34	162,0

Таблица 3 – Уровень образования персонала ООО «ЮгГлавСнабСтрой», чел.

Годы	Всего человек	В том числе имеют образование			
		высшее	Среднее-профессионал.	Общее среднее	Неполное среднее
2014	164	39	69	40	16
2015	172	45	72	38	17
2016	186	53	85	33	15

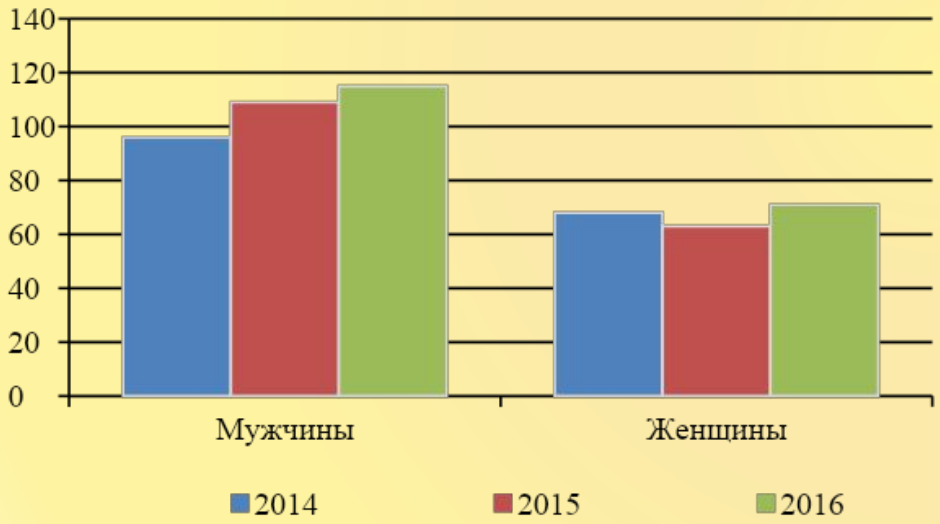

Рисунок 2– Структура персонала по гендерному признаку на ООО «ЮгГлавСнабСтрой»

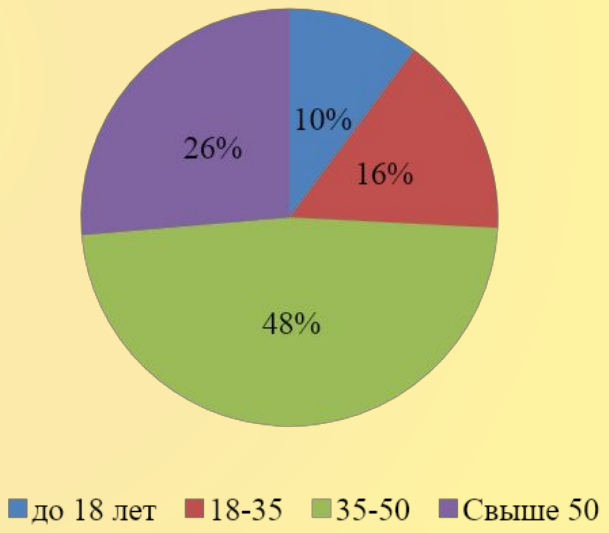

Рисунок 3 – Возрастной состав персонала в 2016 году

Таблица 4- Оценка эффективности и экономичности работы менеджеров в ООО «ЮгГлавСнабСтрой»

Показатели	2014	2015	2016	2016 в % к 2014
Среднесписочная численность работников - всего, чел	164	172	186	113,4
в том числе: -менеджеров	13	14	15	115,4
Фонд заработной платы с выплатами социального характера, всего, тыс. руб.	35347	36805	39876	113,0
в том числе: - менеджеров	4576	5814	6864	150,0
- удельный вес расходов на оплату труда менеджеров, %	13,0	15,8	17,2	х
Удельный вес затрат на управление в затратах на производство продукции, %	27,6	28,9	29,1	х
Годовая экономическая эффективность менеджеров, руб.	0,55	0,57	0,59	107,2

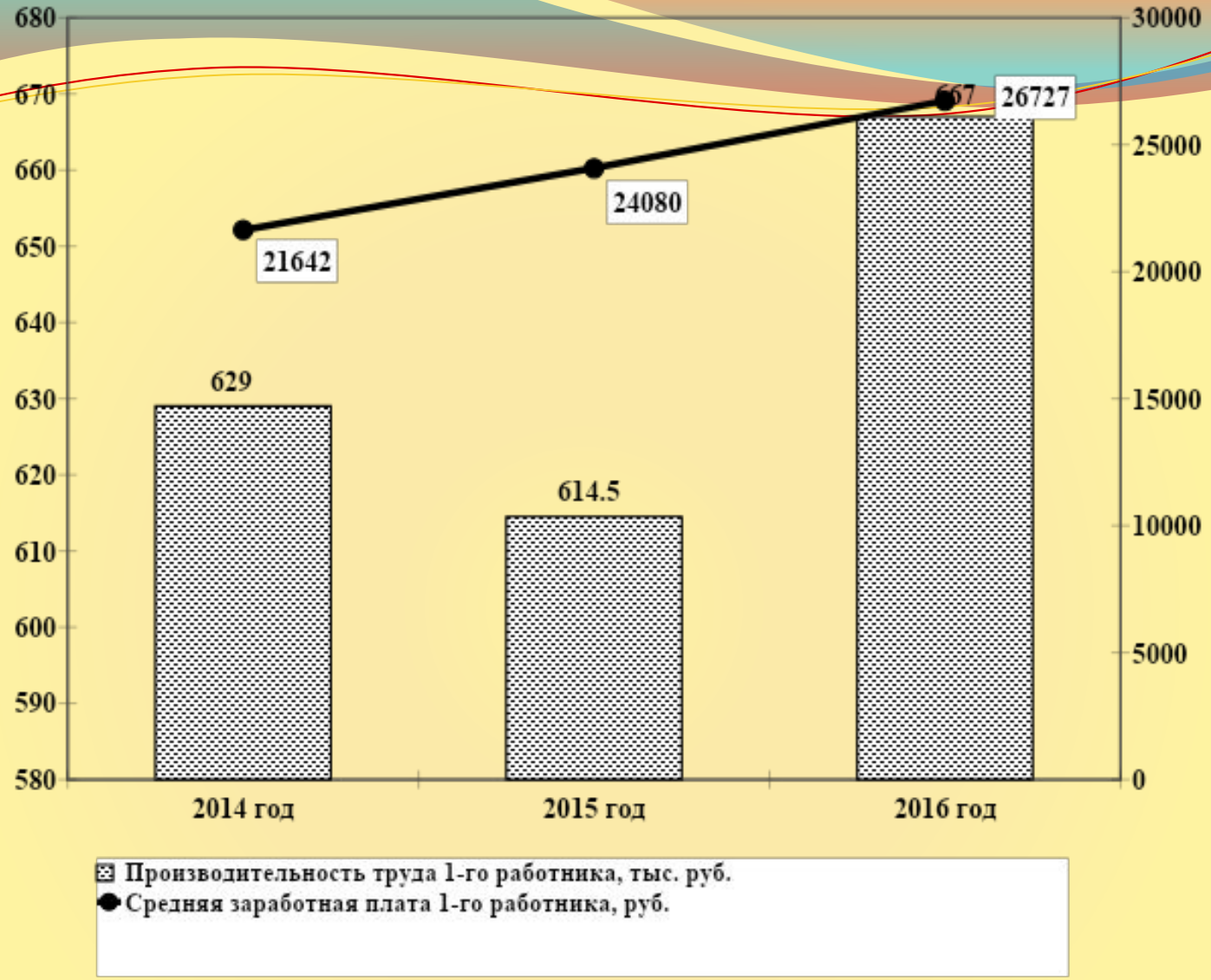

Рисунок 4 - Динамика роста производительности труда и средней заработной платы одного менеджера в ООО «ЮгГлавСнабСтрой»

ДОРОЖНАЯ КАРТА ПРОБЛЕМ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ООО «ЮгГлавСнабСтрой»

Отсутствует планирование рабочего времени менеджеров высшего и среднего звена управления

Не налажена оценка эффективности работы менеджеров

Нет программы развития менеджеров высшего и среднего звена на предприятии

Не проводится своевременное карьерное продвижение менеджеров среднего звена

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА В ООО «ЮгГлавСнабСтрой»

Мобильность менеджеров к изменяющимся условиям хозяйствования

РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ

- Повышение квалификации менеджеров среднего звена и оценка эффективности их работы
- Своевременное продвижение менеджеров среднего звена
- Внедрение тайм-менеджмента менеджеров высшего и среднего звена
- Использование компьютерных графических изображений движений документов

НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ

- Регламентация труда в виде блок-схемы состава работ по функциям управления, операционно-технологических карт

СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

- Соблюдение санитарно-гигиенических условий труда менеджеров
- Создание эстетических условий труда менеджеров
- Учет психофизиологических условий труда менеджеров
- Социально-психологических условий труда менеджеров

Рисунок 5 - Основные направления программы развития менеджеров высшего и среднего звена в ООО «ЮгГлавСнабСтрой»

Таблица 5 - Отличия в оценке менеджеров высшего и среднего звена

Отличия	Менеджеры среднего звена	Менеджеры высшего звена
Цели оценки	Формирование кадрового резерва	Создание индивидуальной программы развития
	Оценка на соответствие уровню по модели компетенций	
	Выделение зон развития	
	Составление индивидуальных планов развития	Помощь главе компании в более эффективном использовании ресурсов своих топ-менеджеров
	Формирование плана обучения	
	Определение методов обучения	
Основные методики проведения оценки	Ассессмент-центр	Индивидуальное глубинное интервью (индивидуальный ассессмент)
	Центр развития	
	Оценка 360	
	Профессиональное тестирование	
	Интервью по компетенциям	Ассессмент-центр

Таблица 6 – Уровни развития компетенций менеджеров высшего звена в ООО «ЮгГлавСнабСтрой»

Уровень компетенции	Название компетенции	Описание компетенции
E	компетенция не развита (неудовлетворительный уровень, развитие обязательно, но затруднено)	Работник не владеет необходимыми навыками и не старается их применять. Уровень E является неудовлетворительным, поскольку сотрудник не только не проявляет навыки, но и не понимает их важность и не пытается их развивать.
D	компетенция недостаточно развита (нормальный уровень, требуется и возможно развитие)	Работник частично проявляет навыки, входящие в состав компетенции. Пытается, стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него это не всегда получается. Если специалист соответствует уровню D - это нормально, предполагается, что он должен развиваться.
C	базовый уровень, необходимый и достаточный для специалиста	Он дает представление о том, какое именно поведение и какие именно способности предполагаются данной компетенцией. Базовый уровень является оптимальным для эффективной работы менеджера среднего звена.
B	сильный уровень развития компетенции	Предполагается особо высокий уровень развития навыков. Сотрудник владеет сложными навыками, способен активно влиять на происходящее, проявлять соответствующие навыки в ситуациях повышенной сложности. Этот уровень предусматривает способность человека заранее предвидеть и предотвращать негативные события.
A	лидерский уровень развития компетенции	Данный уровень развития компетенций необходим только для руководителей, которые по своим должностным обязанностям могут принимать стратегические решения. Достижение руководителем лидерского уровня развития компетенции означает, что он не только сам проявляет необходимые навыки, но и создает возможности для других сотрудников развивать данную компетенцию. Руководитель, обладающий уровнем развития компетенций A, организует специальные мероприятия, задает нормы, правила, процедуры, которые способствуют проявлению данных компетенций.

Таблица 7 – Пример модели компетенций топ-менеджера в ООО «ЮгГлавСнабСтрой»

Ориентация на достижение результата	
A Лидерский уровень развития	Транслирует высокие ожидания своим сотрудникам. Помогает сотрудникам верить в успех и прикладывает максимум сил для достижения задуманного. Создает систему оценки достижений. Поддерживает сотрудников в период неудач.
B Сильный уровень развития	Устанавливает цели на таком уровне, который труден, но реалистичен. Выделяет способы оценки своих достижений. Способен быть упорным, активным и избирательным в течение длительного периода неудач.
C Базовый уровень развития	Упорен, устремлен к успеху. Не сдается, столкнувшись с временными неудачами. Нацелен на конкретный результат, а не на процесс. Инициативен.
D Компетенция недостаточно развита	Хочет добиться успеха. Не всегда проявляет достаточное упорство. Столкнувшись с неудачами может терять веру в себя. В некоторых случаях проявляет инициативу.
E Компетенция не развита	Не пытается достичь успеха. Удовлетворяется теми результатами, которые получаются.
Управление конфликтами	
A Лидерский уровень развития	Задает в коллективе норму конструктивного отношения к разногласиям. Требует, чтобы сотрудники договаривались между собой, не доводя ситуацию до конфликта. В случае возникновения конфликта выступает грамотным посредником, помогая сторонам договориться.
B Сильный уровень развития	Умеет выявлять глубинные интересы своего собеседника. Уходит от обсуждения заявленных позиций, переходя к обсуждению глубинных интересов. Изобретателен в нахождении новых вариантов решения, устраивающих обе стороны. Способен избежать возникновения конфликта даже при общении с неконструктивно настроенным работником.
C Базовый уровень развития	Сталкиваясь с разногласиями, ищет компромиссное решение. Выясняет позицию другого. Показывает понимание и уважение по отношению к позиции другого, даже когда она противоречит его собственной. Способен менять свою позицию, быть гибким в поиске компромиссов. При взаимной воле сторон не доводит разногласия до конфликта.
D Компетенция недостаточно развита	Столкнувшись с разногласиями, пытается договариваться. При этом держится за свою позицию. Не гибок. Отказывается понимать позицию собеседника.
E Компетенция не развита	Провоцирует коллег на конфликт. В случае разногласий занимает неконструктивную позицию.

Таблица 8- Общие итоги по группам ответов

№ п/п	Виды ежедневных задач	Количество упоминаний	% от общего числа
1	Ежедневная организационная работа в соответствии с целями подразделения, текущая производственная деятельность	7	77,8
2	Аналитическая работа	5	55,6
3	Контроль за подчиненными	6	66,7
4	Координация работ	5	55,6
5	Работа с почтой	3	33,3
6	Безопасность работ	2	22,2
7	Выдача заданий	3	33,3
8	Контроль за расходом лимитов ресурсов	3	33,3
9	Кадровые вопросы	2	22,2
10	Работа в нештатных ситуациях	2	22,2
11	Прочие задачи	3	33,3

Таблица 9 - Объем реализации различных функций управления в ежедневных задачах менеджеров среднего звена в ООО «ЮгГлавСнабСтрой»

№	Функции	Процент в ежедневных задачах	Процент в ежедневной работе в соответствии с целями подразделения
1	Контроль	34%	18%
2	Организация	28%	23%
3	Координация	23%	8%
4	Планирование	13%	6%
5	Мотивация	2%	0%

Таблица 10 - Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий в ООО «ЮгГлавСнабСтрой»

Наименование показателя	Факт (2016)	Прогноз (2018)	Прогноз в % к факту
Фонд заработной платы менеджеров, тыс. руб.	6864	7430	108,0
Удельный вес расходов на оплату труда менеджеров в общем фонде оплаты труда, %	17,2	16,9	х
Удельный вес затрат управления в затратах на производство продукции, %	29,1	28,0	х
Получено прибыли: - на одного менеджера, тыс. руб.	667	935	140,2
Произведено продукции на одного менеджера, тыс. руб.	35586	42625	120,0
Годовая экономическая эффективность работы менеджеров, руб.	0,59	0,89	х

Доклад окончен.

Спасибо за внимание!