

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
(СОФ НИУ «БелГУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Дипломный проект студента**

**очного отделения 4 курса группы 92071311**

**Жидковой Марины Витальевны**

**Научный руководитель  
к.псх.н.,доцент  
Ларина А.А.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1 Характеристика экономической категории организация управленческого труда.....	6
1.2 Особенности организации управленческого труда.....	20
1.3 Методы оценки труда управленческого персонала предприятия.....	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «РИК – СТРОЙ».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия...	27
2.2 Кадровый состав и система управления персоналом в ООО «РиК Строй».....	37
2.3 Анализ оценки эффективности деятельности управленческого персонала.....	44
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В ООО «РИК-СТРОЙ».....	48
3.1 Практические рекомендации по формированию критериев и показателей эффективности управленческого труда на предприятия	48
3.2 Социально-экономическое обоснование проекта.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В целях повышения эффективности системы управления необходим пересмотр подходов к оценке управленческого персонала, как важнейшего инструмента управления кадрами, который долгое время всего сконцентрированным на анализе соответствия работника занимаемой должности.

Сегодня оценка персонала является как источником информации об уровне квалификации работника и его соответствии должности, так и методом изучения его потенциала. Это служит только организационных решений (отбор или кадровые перемещения), но и таких как: зачисление в кадровый резерв, развитие, обучение, стимулирование к труду, формирование эффективных команд и др.

В условиях возрастания роли персонала конкурентоспособности компании и связанной с этим необходимостью получения информации о состоянии и перспективах его развития, оценка персонала должна стать инструментом контроля в регулировании как управленческих и экономических, так и психологических и протекающих в организации и влияющих на уровень ее развития.

Однако, несмотря на постоянно растущий интерес к вопросам оценки персонала в теории и практике управления, совершенствование оценки существующих в этой области проблем, таких как: трудность поиска объективных критериев, определяющих эффективность труда управленцев и его потенциал; низкая степень достоверности ряда оценочных методов и использования; сложность выбора оптимального метода для оценки сотрудника; отсутствие должной увязки результатов оценки персонала с дальнейшими организационными решениями.

**Степень научной разработанности проблемы.** Проблемы оценки персонала отражены в работах зарубежных ученых: Брэдлика У., Друкера П., Дэсслера Г., Купера Д., Шейна Р.

Значительный вклад в изучение данной проблемы с позиций экономики труда, психологии и социологии среди современных российских авторов внесли Аширов Д.А., Дуракова И.Б., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Магура М.И., Одегов Ю.Г., Шекшня С.В. и другие.

Актуализация проблемы оценки управленческого персонала организации с недостаточной разработанностью ее аспектов к российским условиям определяет цели и задачи данного исследования, его объект и предмет.

**Проблема исследования** заключается в том, что существующая оценка управленческого персонала в ООО «РиК Строй» не соответствует задачам организации на современном этапе.

**Объект исследования:** ООО «РиК Строй».

**Предмет исследования:** система оценки управленческого персонала организации.

**Цель исследования:** разработка критериев и показателей оценки эффективности деятельности управленческого персонала ООО «РиК Строй»

Достижение поставленной цели предполагает реализацию ряда **задач:**

1. Анализ проблемы оценки управленческого персонала в теории и практике современной организации;
2. Анализ системы управления персоналом в ООО «РиК Строй»;
3. Диагностика и анализ актуальной системы оценки управленческого персонала ООО «РиК Строй»;
4. Разработка и социально-экономическое обоснование мероприятий по разработке критериев оценки управленческого персонала ООО «РиК Строй».

**Теоретическая и методологическая база** исследования представлена

работами отечественных и зарубежных ученых в области социологии труда и управления персоналом, а также оценке персонала: Аширова Д.А., Базарова Т.Ю., Егоршина А.П., Магуры М.И., Маслова Е.В., Шибанова А.Я., Шекшни С.В. и других.

**Эмпирическая база исследования** представлена учредительными документами, данными финансовой отчетности предприятия, локальными нормативными актами ООО «РиК Строй».

**Научно-практическая значимость исследования:**

1. Проанализирована система оценки управленческого ООО «РиК-Строй»;
2. Определены методы решения проблемы в области разработки критериев оценки управленческого персонала ООО «РиК Строй»;
3. Разработаны критерии оценки управленческого персонала в ООО «РиК-Строй», представляющие практический интерес для ООО «РиК Строй».

**Методы исследования:**

- 1) Методы эмпирического исследования: опрос, анкетирование, документов;
- 2) Методы обработки: качественный и количественный;
- 3) Метод интерпретации: структурный;
- 4) Методы проектирования: моделирование, методы экономического обоснования проектов.

**Структура** дипломного проекта представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы и заключением.

## **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **1.1. Характеристика экономической категории организация управленческого труда**

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит и те, кем руководят. Но люди до начала значение самому понятию управление. Руководители (приказчики, распорядители и другие) управляли, опираясь на интуицию. В то время не серьезно. С начала 20 века управление начинает выделяться в самостоятельную основное внимание уделялось тому, как руководитель должен руководить, чтобы организация работала эффективно.

Современное развитие общества показывает, деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства.

Целью нашей работы, является рассмотрение управленческого труда и методологических подходов к его оценке. То есть, как оценить работу руководителя, выделить критерии и показатели эффективности управленческого труда. Но следует помнить, что труд руководителя настолько специфичен, что правильно определить его эффекте предприятия довольно проблематично. Эффективность труда в управлении непосредственно в виде произведенной на рабочем. Результат деятельности работников аппарата управления включен в общую эффективность работы предприятия. Как в затратах совокупного труда занимает труд по управлению, так и определенную долю производственного эффекта необходимо отнести на счет управления [34, с.85].

Существует множество подходов к оценке управленческого труда. Предложенные методы во время их предварительной дали положительные результаты и показали косвенную взаимосвязь непосредственных результатов управленческого труда и конечных функционирования аппарата управления.

Современный аппарат управления представляет механизм с разнородными функциональными обязанностями и различным содержанием работы. Система показателей должна быть универсальной, различных сфер управленческой деятельности. Она тем активнее сыграет свою роль, чем объективнее будет характеризовать степень достижения [15, с. 98].

Управленческий труд - это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими функций управления в организации.

Труд административно-управленческих работников неотъемлемой частью совокупного общественного труда. Следовательно, чем эффективнее труд в управляющей системе, тем выше результаты совокупного труда.

Однако административно-управленческие рабочих сами непосредственно не воздействуют на предмет труда, т. е. своими руками (с использованием средств труда) не производят материальных предпосылки для эффективного труда людей, непосредственно занятых выполнением производственных (коммерческих) операций. Следовательно, качество выполнения управленческих функций, тем надежнее и эффективнее будет функционировать производственный объект. В процессе труда используются определенные ресурсы - материальные, финансовые, затраты на функционирование системы управления, квалифицированные специалисты и т. д. Эффективность их использования также влияет на конечные результаты производственной деятельности. Таким образом, управленческий разновидность общественного производительного труда, так как совокупный продукт есть результат деятельности производственных рабочих и управленческого персонала. Он в такой же мере необходим, как и труд рабочих.

Управленческий труд чрезвычайно разнообразен, в операции и процедуры, характеризующие содержание этого труда, трудно поддаются четкой классификации, типизации. К тому же круг управленческих непрерывно расширяется, а сами операции видоизменяются вследствие, с одной стороны, трансформации методов управления и областей и, с другой

стороны, в связи с возрастающим использованием средств хранения, передачи, накопления, обработки информации. Революционные изменения в содержании операций, процедур управленческого труда компьютерная техника, дающая возможность внедрять принципиально новые информационные технологии. Тем не менее, можно характерные операции управленческого труда, встречающиеся прежде всего в процессе выработки и принятия управленческих решений. Ими являются:

- постановка задачи;
- поиск информации вручную и с использованием компьютеров; или с использованием компьютера);
- простейшие расчеты без компьютера;
- расчеты с применением компьютера;
- подготовка решений;
- оформление документов, составление писем и т. д.

Воздействие (опосредованное) административно-управленческих работников на продукт совокупного использования информации, и ее преобразования в соответствующие решения для изменения состояния этого объекта в направлении достижения поставленных целей.

Поэтому главной особенностью труда административно- характер предмета и продукта их труда, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса (по его содержанию и результатам) труда.

Конечный продукт управленческого труда - решения, определяющие меры управляющих воздействий на объекты. Но не все реализованные. Результаты труда служащих в целом должны оцениваться изданных распоряжений или документов, а по их влиянию на деятельность всего коллектива организации или ее подразделения. Отсюда вытекает весьма существенное специфическое требование к решению труда служащих - предварительный анализ форм документов, методов и средств различных трудовых функций с целью выявления и устранения структурных и документационных излишеств, совершенствования организационных



управления с использованием возможностей автоматизированных систем [12, с. 43].

В этом отношении труд в сфере управления во многом напоминает последний. Но если в сфере науки оперируют в основном научной информацией, то управленческий труд вовлекает в статистическую, научно-техническую, прогнозно-аналитическую, плановую, оперативную и другие виды экономической информации.

Другой особенностью управленческого труда является его характер. Это вытекает из информационного характера предмета и силу которого административно-управленческим работникам, как правило, в значительной мере приходится затрачивать нервно-эмоциональные усилия, при поиске и реализации решений.

В управлении, как и в любом другом виде трудовой деятельности, имеет место разделение труда. Такое разделение проявляется в связи с различием объектов управления. Различие классов, видов объектов управления приводит к необходимости зависимости от сферы, отрасли экономики, типа управляемого объекта. Существует разделение и по видам управленческой деятельности, по управленческим С позиций конкретного содержания работ, операций, процедур, выполняемых работниками, занятыми управленческим трудом, их роли в подготовке и принятии управленческих решений также выделяются разные группы работников управления. Такое деление операций, требований к профессионализму, полномочий в принятии решений. Работники, служащие, прямо или косвенно участвующие в управлении, названием «белые воротнички», делятся в зависимости от характера и содержания выполняемых функций на три категории:

- управляющие в лице руководителей, менеджеров, полномочиями принимать управленческие решения, непосредственно управляющие воздействия;

- специалисты в лице работников аппарата служб чиновников, которые

анализируют информацию об объекте управления, участвуют в обсуждении, выборе управленческих решений, подготавливают рекомендации для управляющих;

-технические исполнители, обслуживающие специалистов, выполняющие вспомогательные операции по обеспечению процесса управления и его участников.

Каждой из этих групп присущи свои особенности, содержания их труда и характера умственных нагрузок, так и с точки зрения влияния на результаты деятельности трудового коллектива.

Так, руководители организаций и их подразделений направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы исполнителей, производственных (коммерческих) и управленческих подразделений, обеспечивают согласованный, труд соответствующих коллективов. В их труде преобладают творческие операции, хотя существенные различия между ними (руководителями).

Труд управляющих является весьма разнородным и ответственным. В нем сочетается индивидуальная, коллегиальная и коллективная деятельность.

Коллективная деятельность - это работа руководителя с производственным, трудовым коллективом, с контактов, общения с работниками руководитель выясняет социально-психологическую обстановку в коллективе, выслушивает мнения и жалобы сообщает им о готовящихся и принятых решениях, обосновывает необходимость и целесообразность осуществления планов, эффективной, качественной работе. Контакты с исполнителями могут совещаний, встреч, посещения подразделений, рабочих мест, личных приемов.

Более определенным образом определен (инженеров, техников, экономистов и др.), которые разрабатывают и внедряют новые или усовершенствованные виды продукции, формы организации труда и управления, обеспечивают предприятие, материалами, ремонтным и другим обслуживанием, осуществляют коммерческую деятельность, т. е. выполняют

определенную функцию или часть функции сочетаются творческие и повторяющиеся операции, хотя и между ними (специалистами) также имеются существенные различия [22, с. 114].

Специалисты, будучи консультантами, советниками, помощниками руководителя, выполняя работы, необходимые для управления, сами редко уполномочены принимать решения, руководителя. Но они оказывают огромное влияние на принятие определенных варианты таких решений и участвуя вместе с руководителем в выборе конечного варианта, убеждая его в пользу того или иного решения. При недостаточно грамотном руководителе судьба управленческого решения чаще всего находится в руках специалистов.

Технические исполнители (секретари, делопроизводители, расчетчики и другие) выполняют разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и наиболее простым в управлении, в определенной мере так оно и есть. Причем в их труде преобладают повторяющиеся операции. Хотя и по мере компьютерной и другой информационной техники в производстве и управлении, значительного увеличения объемов управленческой информации, необходимости ее систематизации, отсеивания избыточной информации труд вспомогательного персонала резко усложняется, требует подготовки, влияет на качество управленческих процессов в целом. Кроме того, повышается доля в нем творческих операций [29, с. 94].

В современных условиях может быть выделено труда: эвристический, административный и операторный.

Эвристический труд – это, прежде всего специалистов. Он в наиболее полной мере отражает природу творческой умственной деятельности, ее психофизиологическую сущность.

По своему содержанию эвристический труд операций: аналитических и конструктивных.

Аналитические операции заключаются в необходимой для принятия

решений информации. К числу таких операций в зависимости от форм и методов их выполнения относятся: рассмотрение и литературных источников; проведение устных бесед, опросов и непосредственных наблюдений; изложение результатов анализа в (справках, докладах, аналитических обзорах); постановка или уточнение диагноза существующего положения.

Конструктивные операции связаны с подготовкой и принятием разного рода решений. Эти операции различаются в зависимости от содержания, характера и сложности решений, а также от индивидуального и коллективного поиска.

Административный труд - это специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное их трудовой деятельности[21, с. 64].

Процесс административного труда складывается из выполнения следующих организационно-административных операций: информации путем телефонных переговоров, обхода рабочих мест, приема сотрудников и посетителей, передвижения в пределах предприятия);

-распорядительных (доведение решений до устных распоряжений, письменных приказов, указаний, установления заданий исполнителям или утверждения составленных ими личных планов работы, устного инструктажа в процессе выполнения заданий и письменных инструкций);

-координационных (взаимная увязка работы подразделений и служб путем проведения совещаний и заседаний, выполнения работы с указанием исполнителей и сроков);

-контрольно-оценочных (контроль исполнения приказов, решений совещаний, планов, заданий, поручений, и исполнителей, поощрения и взыскания).

Операторный труд - это главным образом, труд технических исполнителей, по выполнению стереотипных, необходимых для информационного обеспечения производственных и управленческих

процессов.

Содержание труда административно- управленческих работников не остается неизменным. Как показывают информационные и документационные операции занимают у них пока до технических средств, передачи стереотипных, малосодержательных функций машинам, создания новых методов и средств труда, совершенствования организации управл их труда, повышается в их работе удельный вес творческих операций [5, с. 215].

Цель – создание условий для достижения целей организации, координация и согласование совместной деятельности работников организации.

Предмет – люди и их трудовая деятельность. Информация.

Средства – средства организационной и вычислительной техники, ЭВМ, информация как средство связи.

Характеристика –, логические и технические операции. Косвенно производительный труд. Работа с людьми. Многообразие решаемых задач. Творческий характер.

Продукт - управляющее воздействие в решения.

Экономика управления производством раскрывается на основе анализа управленческого потенциала, затрат на управление, характера управленческого труда, эффективности управления.

Управленческий потенциал – это ресурсов, которые использует фирма. Он выступает в вещественно-материальной форме (информация и ее носители) и как интеллектуальный потенциал (уровень, навыки, искусство руководителей-менеджеров).

Структуру затрат на управление составляют:

-затраты на оплату труда (заработная плата руководителей и специалистов, технического и обслуживающего персонала, премии);

-затраты на технику управления (носители управленческого труда, средства превращения обработки информации и оснащения процессов управления, знания, условия труда и пр.);

-затраты на организацию и обеспечение управления (подготовка и повышение квалификации и кадров -затраты на накладные расходы (служебные командировки и передвижения, почтово-телеграфные, телефонные и канцелярские затраты, содержание легкового автомобиля).

Продукт труда управленческих работников специфических вещественных результатов. Конечным продуктом управленческого труда считается совокупность управленческих решений и влияние, которое они оказывают на объект и пространстве от момента и места его затрат. Они лишь в конечном итоге неотделимы от результатов функционирования всей организации. Управленческий труд имеет также свои по отношению к конечным результатам производства носит опосредованный характер, т.е. данный вид труда не создает непосредственно а направлен на управление работниками, занятыми созданием материальных благ или оказанием услуг, и через них – вещественными элементами производства;

1. В основном этот труд является специфически творческим, опыт и интуиция играют в нем весьма важную роль;

2. Сложность управленческого труда определяется, прежде всего, сложностью самих управленческих функций, степенью их выполнения и повторяемости отдельных элементов процесса труда, уровнем иерархии управления; управленческий труд требует организационных навыков, определяемых продолжительностью работы в аппарате управления и масштабами выполняемой работы.

В зависимости от характера и содержания труда работники подразделяются на руководителей, специалистов и исполнителей [13, с. 23].

Вышеперечисленные особенности значительно осложняют измерение производительности управленческого «эффективность» и «производительность» управленческого труда мнения. Понятие «эффективность» управленческого труда часто отождествляется с понятием его эффективностью управленческого труда производительность, выражающуюся способностью труда производить в единицу времени и

обеспечивать при этом оперативность, надежность и оптимальность управления производством.

Другие отмечают, что эффективность управленческого его производительности, характеризует качество работ, их сложность и своевременность выполнения, также считая, управленческого труда определяется производительностью труда коллектива данного предприятия и общественного труда в целом. По мнению специалистов в области управления, эффективность управленческого труда является понятием менее широким, чем его производительность. При этом они производительность характеризуются не только соответствующей правильно поставленной целью, способами ее достижения, что не всегда может количественно. Производительность труда, например, управляющих рассматривать с точки зрения целей, в методах определения и достижения общее понятие производительности и эффективности управленческого труда.

Таковы основные точки зрения на сущность понятий и «производительность» управленческого труда. Они различном подходе авторов к ее определению. В результате одни авторы, указанные отождествляют, другие толкуют их или очень узко, или слишком расширительно.

Также нет единого мнения и по вопросу управленческого труда. Так, Г.Э. Слезингер в основу определения эффективности управленческого труда положил так называемый информационный метод. При этом за эффективности он принял количество вырабатываемых управления условных единиц информации в единицу времени. Данный показатель автор назвал «полной эффективной производительностью труда».

Информационный подход к определению эффективности управленческого труда в принципе является правильным. Однако он требует выработки наукой достаточно надежных методов информации, учета прошлой информации, увязки информационного измерения общественной производительности труда.

Для оценки эффективности управленческого выделены две группы показателей:

1) синтетические, характеризующие эффективность аппарата управления предприятием;

2) частные, характеризующие эффективность управленческого труда.

Первая группа показателей включает показатели экономичности аппарата управления, а также координацию работы предприятия.

Во вторую группу входят показатели управленческого труда и уровня организации управленческого труда. И, наконец, некоторая количественная оценка эффективности управленческого труда невозможна и экономического смысла. Рассматривая зарубежный опыт проблемы, необходимо отметить также большое разнообразие показателей, для оценки эффективности как коллективного, так и индивидуального труда.

Так, отдельные американские авторы высказывают если при оценке эффективности деятельности работников физического труда за основу принимается количество изготовленной продукции, то показателями такой оценки могут быть качество работы, надежность и своевременность принимаемых решений.

В американской практике получила эффективность управленческого труда по величине прибыли. Основным доводом при этом распространенная теория факторов производства, согласно которой заработная плата и характеризует результат труда рабочего; прибыль же изображается результат производительности капитала, либо как деятельности самого управляющего.

Анализ и обобщение существующих точек зрения как отечественных, так и зарубежных специалистов по вопросу «производительность» и «эффективность» управленческого труда, определения последней позволил прийти к следующим выводам [8, с. 115].

«Эффективность» и «производительность» понятия не тождественные. Во-первых, потому, что не тождественны понятия «эффект труда» и



«продукт труда». Эффект труда не всегда количественным выражением, очень часто отдельные элементы эффекта не могут быть последнее не эффекта труда не должны быть приняты во результата трудовой деятельности. Во-вторых, «эффективность труда» «производительностью труда» является понятием более широким, независимо от того, физическом или умственном труде. Так, производительность труда вообще представляет соответствующих единицах, к затраченному на ее производство труду.

При определении эффективности труда полезный измеряться только количеством продукции, поскольку продукт труда может быть полезным и бесполезным, необходимым и, понятие «производительность труда» применимо не ко всем видам труда вообще и в частности. Производительность труда, как показатель, приемлема только для тех видов труда, результаты которых поддаются количественному измерению возможно судить о результатах труда того или иного руководителя из объема переработанной им информации, количества изданных устных распоряжений.

Следовательно, здесь результаты труда не могут лишь его производительностью. В третьих, при определении производительности как правило в сфере материального производства. При определении же эффективности труда затраты выражаются в стоимостной материального производства, так и в сфере обслуживания, научно-технической подготовки.

Эффективность труда от его экономической отличается тем, что в качестве величины эффекта при определении экономической результат деятельности, в то время как эффективность включает в себя как экономическую, так и социально-политическую деятельности.

Таким образом, эффективность управленческого труда представляет эффекта) к затратам живого и овеществленного труда в сфере управления и определяется не только величиной экономического социально-политическими результатами управленческой деятельности.

Производительность управленческого труда является одним из показателей его эффективности.

## 1.2. Особенности организации управленческого труда

В соответствии с пунктом 2 статьи 51 Гражданского кодекса РФ организация считается созданной с момента ее государственной С этого же момента возникают гражданские права, деятельности данного юридического лица, и связанные с этой деятельностью и регистрация трудовой деятельности обязательна как для юридического лица, индивидуального предпринимателя.

На современном предприятии с его сложными процессами и большим количеством работников необходима рациональная организация трудового процесса. Организация труда на предприятии - это направленных на создание наиболее благоприятных условий для эффективного использования времени, материалов и техники в интересах роста производительности труда и создания нормальных, здоровых условий для работы.

В функциональном смысле организация труда деятельность по установлению и изменению порядка средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности.

Основы организации труда:

1. Разделение труда - закрепление за каждым каждым подразделением их обязанностей, функций, видов работ, технологических операций.

2. Кооперация труда - установление системы производственной взаимосвязи между работниками.

3. Нормирование - установление научно труда на выполнение какой-либо работы.

4. Организация рабочих мест - рациональное оснащения и планировки.

5. Организация обслуживания рабочих между основными работниками и работниками вспомогательных служб и подразделений.
6. Разработка рациональных работ.
7. Создание безопасных и здоровых условий труда.
8. Подбор, подготовка, переподготовка и повышение персонала.
9. Организация оплаты и материального стимулирования труда.
10. Воспитание дисциплины и творческой инициативы.
11. Планирование и учет труда - осуществляется для необходимых общих трудовых затрат, численности персонала, фонда заработной платы.

Организационные условия труда не только на его но и на здоровье и на предприятиях и в организациях подразумевает конкретные формы и методы соединения людей и техники в процессе труда.

Организация труда персонала – это целая наука, обогащается новыми данными, отслеживает передовой опыт новых организационных решений.

Рациональная организация труда персонала заключается в уменьшить время, необходимое для выполнения работы, устранить перемещения служащих, обеспечить хорошие условия труда утомляемость сотрудников, наиболее экономно использовать площади и максимально повысить производительность труда персонала. Условия трудовым договором, должны соответствовать требованиям охраны труда. В статье 22 Трудового кодекса сказано, что организация охраны труда работодателя.

Организация охраны труда на предприятии контролируется органами Федеральной инспекции труда в лице Гострудинспекции, Гостехнадзора, Госэнергонадзора, Госсанэпиднадзора и региональных органов по труду.

Важные сферы жизни предприятия - организация и нормирование труда. Под нормированием труда понимают установление, в частности, норм рабочего времени на выполнение конкретной организация и нормирование труда повышают заинтересованность работников в повышении производительности труда.

Организация управленческого труда имеет свою управленца зачастую

невозможно нормировать, ибо показателем его успешной работы являются финансовые результаты деятельности опросы свидетельствуют, что организация труда руководителя зачастую имеет серьезные недостатки. Многим руководителям не хватает управленческой культуры, комплексности в организации труда. Они перегружены текущей уделяют внимание перспективным вопросам [14, с.87] и приводит к снижению результативности работы, к задержкам на службе. Чтобы организация управленческого труда была эффективной, руководители должны предварительно анализируя положение дел, продумывать каждый вид работы, зависимости от цели, содержания, объема и последовательности их продолжительность, сроки начала и окончания каждой операции.

Научная организация труда руководителя - процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового организации труда, и систематически внедряет его в свою практику, то можно говорить о научной организации труда.

Научный подход к организации труда позволяет соединить в процессе производства технику и людей, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых здоровья работников, обогащение содержания их труда.

Организация контроля за соблюдением трудового законодательства работодателями возложена на Федеральную инспекцию можно сделать на основании положений (ст. 353 ТК кодекса РФ).

Изменение организационных условий труда – основание для внесения изменений в трудовой договор, а в отдельных случаях работника) и для его расторжения (ч. 4 ст. 74 ТК РФ).

### 1.3. Методы оценки труда управленческого персонала предприятия

При построении методик оценки персонала в подход характеризуется тем, что для решения проблем управления используются

отдельные (соответствующие проблеме) системы подразделения имеет свой набор показателей. Преимуществом данного метода является то, что изыскивается система показателей, которая проблеме, требующей проведения оценки персонала. Слабость же данного подхода разные системы показателей оценки, как правило, не связаны друг с другом оценки персонала исходит из идеи, что возможно создание системы, послужит для решения всех управленческих проблем: мотивации, подбора кадров, аттестации, и т.д.

Ситуационный подход характеризуется тем, что показателей имеет значение только для данного момента, для сложившихся обстоятельств. Поэтому речь должна идти о наборе показателей оценки для задачи.

В каждом подходе есть основа для их разумного взгляд, общая система показателей оценки необходима как основа для разработки оценки управленческого персонала (в виде системы показателей).

На базе общей модели возможна разработка ряда модификаций, которую можно применять для решения тех или иных. Различия модификаций будут состоять в том, что в каждом отдельном случае из общей модели могут исключаться моменты не нужные при управленческой проблемы, а также может изменяться удельный вес показателя и т.д.

Данный подход дает возможность преодолеть оценки и недостатки частных оценок, При разработке системы комплексной оценки персонала рассматриваются два основных аспекта:

- создание критериев оценки;
- проверка соответствия индивида данным критериям.

В рассматриваемой методике все служащие оцениваются с точки зрения тех критериев (требований), которые необходимы деятельности.

В соответствии со структурой трудового потенциала работников проведем выбор критериев оценки, необходимых в конкретной деятельности.

Оценка трудового потенциала работника осуществляется по фактографическим данным, личностным качествам, профессиональной

компетентности[19, с.85].

К составляющим фактографических данных работы, и образование. Критерии и значения оценки этого направления устанавливаются по пяти и с учетом требований эффективности выполнению трудовых обязанностей и обеспечения технологической надежности на каждом рабочем месте.

Оценка профессионально-важных производится методом тестирования по определенным методикам с, составляется заключение, которое содержит краткую характеристику оцениваемых качеств и свойств работника, а также степень их соответствия требованиям рабочего места.

К составляющим третьего устанавливаются с учетом обеспечения требований эффективного и качественного выполнения трудовых обязанностей.

Оценка профессиональной компетентности экспертов по установленным критериям. В качестве экспертов привлекаются непосредственный руководитель, ведущие специалисты по направлению деятельности.

Раздел оценки профессиональной компетентности в оценочной ведомости заполняется кадровой службой по усредненным заполненные экспертные листы прикладываются к оценочной ведомости.

Выводы по главе 1.

Управленческий труд - это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно-управленческими функций управления в организации.

Труд административно-управленческих неотъемлемой частью совокупного общественного труда. Следовательно, чем управляющей системе, тем выше результаты совокупного труда.

Оценка трудового потенциала работника осуществляется по трем основным направлениям: фактографическим данным, важным личностным качествам, профессиональной компетентности.

## **ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «РИК-СТРОЙ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «РиК Строй» учреждено на основании Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иного действующего законодательства Российской Федерации и решения учредителей.

Общество действует на основании Устава (приложение 1).

Место нахождения Общества: Россия, Белгородская Область, г. Старый Оскол, станция Котел, промузел, площадка «Строительная», проезд III.

Общество создано на основании решения №1 от 14 января 2003 года единственного учредителя общества с ограниченной ответственностью

Место нахождения Общества определяется местом его государственной регистрации «РиК Строй».

ИНН 3128036077/312801001(приложение 2).

ОГРН 1023102357871 (приложение 3).

Срок деятельности Общества не ограничен. Деятельность Общества прекращается по решению участников Общества протоколом, либо по другим основаниям, предусмотренным действующим законодательством.

Целями деятельности Общества являются расширение услуг, а также извлечение прибыли.

Общество имеет гражданские права и несёт гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов запрещенных законом.

К основным видам экономической деятельности Общества относятся:

- производство и монтаж пластиковых окон;
- строительство;
- производство отделочных работ;

- оптовая и розничная торговля;
- другие виды деятельности, не законодательством.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным уставом общества.

Выполнение работ и предоставление услуг тарифам, устанавливаемым Обществом самостоятельно. Общество заключает изделий.

Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может внеочередным.

Структура управления ООО «РиК Строй» представляет систему управления единой компанией с выделением подразделений.

Организационная структура ООО «РиК Строй» регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных задач;
- общее взаимодействие всех элементов, цех санитарно- керамических изделий, автотранспортный цех, карьер глины.

Генеральному директору подчиняются главный инженер, коммерческий директор, главный бухгалтер, начальник цеха.

Главному инженеру подчиняются отделы: инженер по охране труда; энергетик.

Коммерческому директору подчиняются: менеджер.

Главному бухгалтеру подчиняется бухгалтер.

Финансовое состояние предприятия отчетности и представляет собой экономическую категорию, отражающую состояние капитала и способность финансировать свою деятельность.

Анализ финансового состояния позволяет: состояние с целью предотвращения несостоятельности и банкротства выявить изменения финансового состояния, выявить факторы, финансовом состоянии,



тенденции финансового состояния и состояния мероприятия по его улучшению.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «РиК Строй» позволяет определить динамику изменений в абсолютном и относительном измерении и выявить тенденции изменений и отклонений предприятия за анализируемый период 2014-2016 г.г. изменились в сторону уменьшения и снижение составило 6,3%.

Наибольшую долю за анализируемый период во занимали долгосрочные финансовые вложения в виде участия в других организациях. За анализируемый период в структуре средств имела тенденцию к росту.

Внеоборотные активы в структуре баланса наблюдается тенденция к увеличению, а оборотные активы составляют что объясняется спецификой предпринимательской деятельности.

Основную часть в структуре имущества занимали опережение темпов роста оборотных активов над внеоборотными активами свидетельствует о расширении основной (производственной) деятельности. На конец анализируемого периода структура имущества характеризуется относительно высокой долей оборотных активов, которая составила на конец на начало и 8,9 % на конец 2015 года.

В анализируемом периоде основная неизменно приходилась на запасы, которые имели тенденцию к росту в соответствии с ростом производственной программы.

За анализируемый период объемы снизились на 8438 тыс. руб., что является позитивным изменением и свидетельствует с оплатой продукции Предприятия, выборе подходящей политики продаж, улучшение общеэкономической ситуации.

Сумма денежных средств на расчетном счете и в кассе предприятия в анализируемом периоде имела тенденцию к истощению. Источником формирования имущества Предприятия в анализируемом периоде являются собственные средства, доля которых в балансе уменьшилась дебиторской задолженности.

В анализируемом периоде остались на прежнем уровне уставный капитал, который составляет 10000 рублей.

Увеличение нераспределенной прибыли (фактической) в капитале и резервах за анализируемый период на %, что является результатом эффективной работы предприятия. Доля капитала и нераспределенной прибыли за анализируемый период увеличилась с образом, за анализируемый период в структуре собственного капитала доля нераспределенной прибыли имела тенденцию к увеличению.

Вертикальный анализ баланса позволяет выявить структуру баланса и ее изменение за анализируемый период структуре заемного капитала долгосрочные обязательства за анализируемый период 2014-2016 г.г. отсутствует, и этот факт является положительным для предприятия, имеющим тенденцию к росту прибыли и финансирующим свою деятельность за счет собственных источников.

Краткосрочные обязательства за анализируемый период 2014-2016 г.г. снизились на 15728 тыс. руб. и снижение составило краткосрочных обязательств в структуре краткосрочных обязательств снизилась начало 2016 года до 59,6% на конец отчетного года.

Рыночные условия хозяйствования период времени рассчитаться по внешним обязательствам (т.е. быть платежеспособным) или по краткосрочным обязательствам (т.е. быть ликвидным).

Предприятие является ликвидным, если его текущие чем краткосрочные обязательства и представляет собой наступления их срока. Кроме того, для успешного управления финансовой деятельностью наличные (денежные) средства для предприятия более важны, их отсутствие на счетах в банке в определенный момент может привести к кризисному состоянию. Если предприятие не в состоянии выполнить внешние обязательства за счет всех активов, оно может быть признано неплатежеспособным и несостоятельным в соответствии с действующим банкротстве. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательства предприятия его

активами, срок превращения которых в денежную сумму погашения обязательств.

Анализ показателей ликвидности баланса за 2016-2014 г.г. выявил тенденцию увеличения коэффициента абсолютной ликвидности коэффициента текущей ликвидности нужно отметить, что значение коэффициента абсолютной ликвидности баланса за 2016 год в разы меньше нормативного значения, что объясняется недостаточным количеством денежных средств в текущей оперативной деятельности.

Коэффициент текущей ликвидности за анализируемый период 2016-2014 г.г. превышал нормативное значение и имеет тенденцию к росту абсолютной ликвидности (отражающий долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг) на конец периода 2016 года составил, что на 0,001 пункт ниже его значения на начало периода при рекомендуемом значении.

Коэффициент текущей ликвидности (отражающий долю текущих краткосрочных обязательств, покрываемых оборотными активами) на конец периода 2016 года начало периода за анализируемый период коэффициент текущей ликвидности имел тенденцию к увеличению, что объясняется снижением краткосрочных обязательств и снижением свет снижения продукции на складе.

Таким образом, за анализируемый период 2014-2016 г.г. предприятие сохранило способность погасить текущие производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов.

Предприятие имеет удовлетворительный прибыли, имеет возможность наращивать производство за счет постепенного ввода новых производственных площадей.

Платежеспособность и финансовая находятся на приемлемом уровне. Предприятие относится к предприятиям, имеющим инвестиционную привлекательность.

Таким образом, анализ финансового удовлетворительную структура баланса, показатели финансового состояния на уровне нормативных показателей.

Прибыль - это конечный финансовый предприятия, характеризующий его эффективность и который выступает стимулирования производственной и предпринимательской деятельности.

Сумма прибыли предприятия определяется объемом продаж на внутреннем рынке, потребностями рынка, продукции, ассортиментом продукции, уровнем затрат и другими факторами внутренней и внешней среды.

Система оценки финансовых результатов включает также относительные показатели, такие как рентабельность. Обобщающая информация о финансовых результатах представлена в формах бухгалтерской отчетности: бухгалтерский баланс, отчет результатах и приложение к бухгалтерскому балансу.

Методологической основой анализа финансовых. Необходимо различать такие показатели финансовых результатов, как валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль (убыток) до налогообложения и чистую прибыль.

Валовая прибыль определяется как разность выручки. Прибыль (убыток) от продажи продукции определяется как разность между выручкой от продажи продукции и коммерческих и управленческих расходов.

Прибыль (убыток) до налогообложения представляет собой алгебраическую сумму прибыли (убытка) от продаж работ, услуг) и прочих доходов и расходов.

Чистая прибыль (убыток) определяется как разность между суммой прибыли (убытка) до налогообложения, уменьшенной на сумму текущего налога на прибыль.

Анализ показателей отчета о прибылях и убытках показал что, за анализируемый период:

Таким образом, все показатели прибыли значительно увеличились, что говорит об эффективности управления коммерческой деятельностью предприятия.

Анализ показателей экономической эффективности коммерческой деятельности предприятия показал следующее:

- затраты на 1 рубль выручки снизились на 0,6 копейки;
- рентабельность продаж увеличилась на 0,6 процентных пункта;
- рентабельность производства увеличилась на 2,8 процентных пункта;
- рентабельность основных средств увеличилась на 1239,4 процентных пункта;
- рентабельность активов, увеличилась на 618,0 процентных пункта.

Основными факторами, повлиявшими на показатели рентабельности явились: рост объемов продукции; выработка деятельности по разработке каналов сбыта продукции, работ и услуг, усиление маркетинговой деятельности для увеличения продаж; разработка сбытовой политике; опережающий рост выручки по сравнению с затратами.

По результатам предпринимательской финансовой отчетности, подтвержденной ревизией, общее собрание акционеров принимает решение о распределении чистой прибыли за отчетный период. Порядок использования этой остающейся в распоряжении предприятия определен учредительными документами.

Таким образом, анализ прибыли и рентабельности показал, что предприятие имеет достаточные финансовые ресурсы формированию организационной культуры.

## 2.2 Кадровый состав и система управления персоналом в ООО «РиК Строй»

Организационная структура системы управления персоналом представляет собой совокупность подразделений системы и должностных лиц.

Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу).

Структура управления ООО «РиК Строй» представлена в приложении б.

Структура управления по штатному; бухгалтерия; цех ПВХ; производственный отдел; монтажный участок.

Общая численность работников по штатному расписанию- 9 штатных единиц, в том числе: специалисты и руководство -1; рабочие-118 штатных единиц.

Функции административно-управленческого персонала организации включают:

- руководство деятельностью предприятия действующим законодательством РФ и согласно утвержденному уставу;

- организация и ведение бухгалтерского и соответствии с едиными методологическими основами бухгалтерского учета и отчетности;

- обеспечение кадрами требуемой квалификации и организацию учебно-методической работы по повышению квалификации работников предприятия;

- планирование финансово-хозяйственной труда и заработной платы работников предприятия;

- организацию документооборота, упорядочение документации;

- документальное оформление управленческих решений, действий, связей;

- контроль своевременного исполнения приказов, материальными ресурсами;

- прием, хранение и отпуск товарно-материальных ценностей, за их использование;

-хозяйственное обслуживание зданий и помещений в правилами производственной санитарии и пожарной безопасности.

Работа с персоналом в ООО «РиК Строй» в общей персоналом рассматривается как система, включающая в себя кадровую политику, подбор и отбор персонала, его оценку, расстановку, персонала и свое отражение в главных нормативных документах организации.

Система управления персоналом ООО «РиК Строй» отражается в документах организации:

- учредительных документах организации (Устав);
- правилах внутреннего трудового распорядка;
- коллективном договоре;
- положении по оплате труда и стимулирующих и компенсационных выплатах;
- должностных инструкциях,
- инструкциях по охране труда и технике безопасности.

Правила внутреннего трудового распорядка ООО «РиК Строй» содержат: порядок приема и увольнения работников; обязанности и ответственность сторон трудового договора; режим работы; время отдыха; применяемые к работникам меры поощрения и численность работников ООО «РиК Строй» по категориям представлена ниже

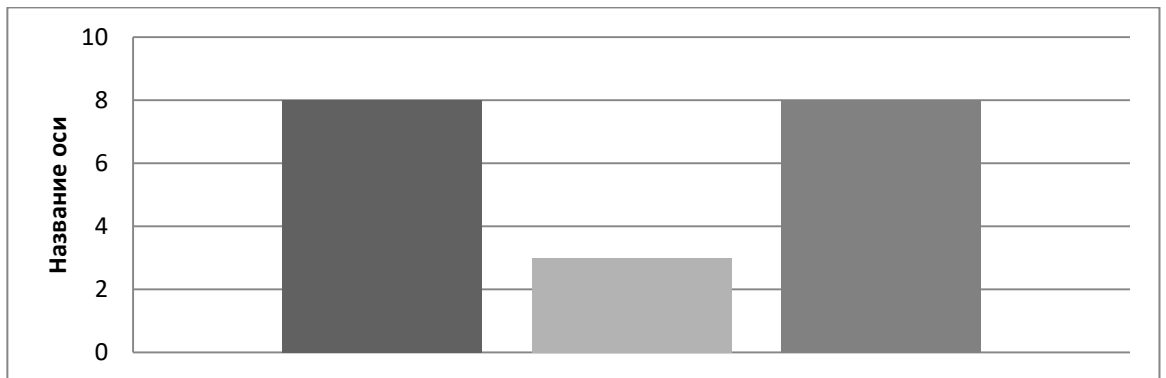


Рис. 2.1 Численность работников по категориям

Рабочие составляют 112%, специалисты – 4%, руководители – 6%, от общей численности персонала предприятия.

Соотношение мужчин и женщин в ООО «РиК Строй» представлено на рисунке 2.2.

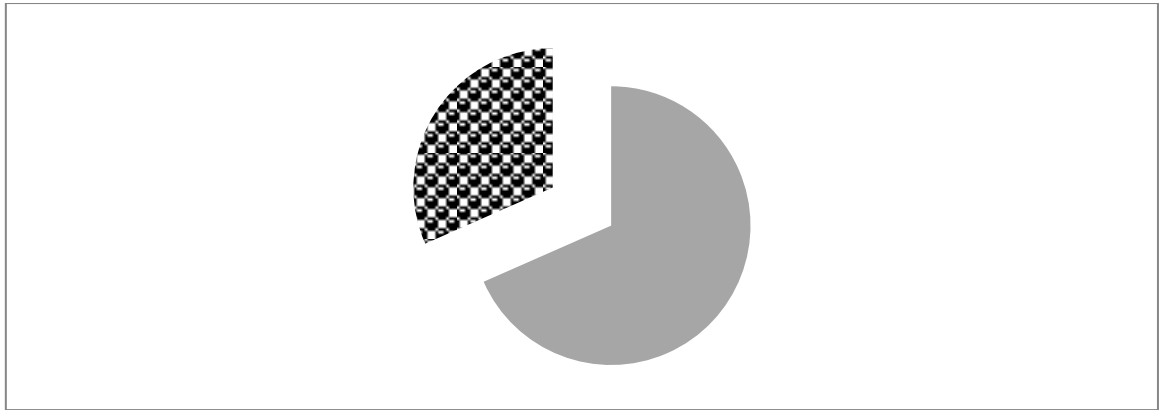


Рис. 2.2 Соотношение мужчин и женщин в ООО «РиК Строй»

Отличительной особенностью персонала ООО «РиК Строй» является преобладание мужчин, высшее образование имеют работники, 16 работников имеют среднее специальное образование, 63 человека имеют профессионально-техническое образование. В процентном выражении соотношение работников по образованию представлено на рисунке 2.3



Рис. 2.3 Распределение персонала ООО «РиК Строй» по образованию

Персонал ООО «РиК Строй» имеет образования занимаемой должности. Данный факт позволяет сделать вывод о достаточном уровне развития человеческих ресурсов в ООО «РиК Строй».



### 2.3. Анализ оценки эффективности деятельности управленческого персонала

Анализ используемых в ООО «РиК Строй» критериев эффективности деятельности управленческого персонала проводился на основе опроса, анкетирования и анализа существующей системы. К категории управленческого персонала в ООО «РиК Строй» можно непосредственно трех руководителей и 8 специалистов. В данном исследовании 100% персонала, который был отнесен к категории управленческого.

Анализ ответов показывает, что у 7 % респондентов оценивает выполнение работы вышестоящее руководство, 3 % респондентов отметили, что из работу оценивают коллеги. Таким образом, можно тот факт, что труд специалистов не подвергается оценке со стороны вышестоящего руководства.

Также в ходе беседы респондентам был задан вопрос: «От кого Вы получаете замечания в ходе выполнения своих должностных обязанностей?»

Анализ ответов позволяет сделать вывод о том, что 6% респондентов получают замечания в ходе выполнения своих должностных обязанностей от коллег, 6% от вышестоящего руководства и 8% вообще не оцениваются ни коллегами, ни высшим руководством (данный факт в связан с особенностью деятельности данных сотрудников).

Также работникам был задан вопрос «Получаете ли вы поощрения за инициативность, своевременно выполненную работу?». Все работники ответили, что в организации отсутствует практика соответствии с результатами труда и качеством выполненной работы.

Анализ премиальных выплат показал, что премии, о выплачиваются работникам носят непроизводственный характер. В ООО «РиК Строй» управленческому персоналу выплачиваются премии памятным датам, к профессиональным праздникам. При этом отсутствует система премирования управленческого производственные результаты, также отсутствуют ежемесячные, квартальные премии, плана, экономию

материалов. Данный факт является управленческого персонала, так как выплата премий носит стихийны характер и совершенно не связана с результатами труда работников.

Таким образом, следует сделать вывод о том, что позволяющих производить оценку деятельности управленческого персонала в организации полностью отсутствует.

Выводы по главе 2.

Общество с ограниченной ответственностью «РиК Строй» на основании Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иного действующего законодательства Федерации и решения учредителей. Общество действует на основании Устава. Место нахождения Общества: Россия, Белгородская Область, г. Старый Оскол, станция Котел, промузел, площадка «Строительная», проезд III.

К основным видам экономической деятельности Общества относятся: производство и монтаж пластиковых окон; строительство; производство отделочных работ.

В ООО «РиК Строй» по штатному расписанию из них 3 руководителя, 8 специалистов и 8 работников.

Персонал ООО «РиК Строй» имеет высокий образования занимаемой должности. Данный факт позволяет сделать вывод о достаточном уровне развития человеческих ресурсов в ООО «РиК Строй».

## РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В ООО «РИК-СТРОЙ»

### 3.1 Практические рекомендации по формированию критериев и показателей эффективности управленческого труда предприятия

Анализ оценки эффективности деятельности управленческого персонала позволил сделать вывод о том, что система критериев, позволяющих производить оценку персонала в ООО «РиК Строй» полностью отсутствует.

Чтобы организация, а также управленческий персонал могли быстро и эффективно достигать поставленных целей, важно факторов, одним из важнейших среди которых является выполняемая отдельным работа. Для того чтобы оценить результаты деятельности достиг работник на своем рабочем месте.

Оценить результаты труда руководителей и специалистов достаточно сложно, поскольку требуется охарактеризовать их непосредственное влияние на деятельность какого-либо характеризуется степенью достижения цели управления при минимальных затратах. значение имеет определение качественных и количественных показателей, отражающих конечные цели предприятия и подразделения.

Критерий оценки является своего рода порогом, показателя будет удовлетворять или не удовлетворять этом при выборе критериев оценки управленческого персонала рекомендуется ответить на два вопроса:

1. Какие задачи будут решены с помощью результатов оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.)? каких категорий и должностей работников критерии, учитывая, что они будут различаться в зависимости Существуют три категории управленческих работников, каждая из которых вносит свой вклад в управленческий

процесс: специалисты разрабатывают и подготавливают другие сотрудники их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

Таким образом, с разделением управленческой деятельности руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности предприятия или через социально-экономические условия труда подчиненных ему служащих.

Эффективность труда специалистов определяется характеристик объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При оценке плодотворности труда руководителей вместе с количественными показателями, т.е. прямыми, также используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на результаты. К таким факторам относятся: оперативность, напряженность и сложность работы, интенсивность и качество труда и прочее.

В отличие от прямых показателей результатов критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные функции, составляющие основу данного рабочего места, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Процедура оценки результатов труда будет соблюдении следующих обязательных условий:

1. Установление четких критериев результатов каждого рабочего места и критериев оценки.
2. Разработка системы проведения оценки результатов труда.
3. Обсуждение результатов труда работника.
4. Принятие решения по результатам оценки и документирование результатов оценки.

В перечень критериев предлагается включить следующие показатели:

1. Квалификация: знания, навыки и опыт, должностных обязанностей.
2. Результаты работы: общая оценка выполненных задач и достижений.

3.Качество работы: соблюдение трудовой, производственной и технологической дисциплины, выполнение следование срокам, соблюдение корпоративных стандартов.

4.Коммуникативные навыки: способность строить как внутри компании, так и с ее контрагентами, умение работать в команде, лидерство.

5.Мотивация: желание работать, стремление к производственных целей, лояльность к компании.

Для оценки применяются буквенные (во избежание ассоциаций со школьными оценками) и относительные шкалы оценки:

А – значительно лучше/больше, чем необходимо в данной должности,

В – незначительно лучше/больше, чем должности,

С – незначительно хуже/меньше, чем необходимо в данной должности,

Д – значительно хуже/меньше, чем необходимо в должности.

В цифровом выражении им присваиваются следующие +1, +2. Среднее значение – 0 – было исключено из нее, исходя из понимания, что именно это значение, как нейтральное и наименее информативное, линейными руководителями, стремящимися идти «по пути наименьшего сопротивления».

По результатам оценки могут быть приняты следующие решения:

-работник соответствует требованиям должности;

-работник не соответствует требованиям должности.

На основании данных критериев возможно осуществлять стимулирующие доплаты управленческому персоналу данная система оценки управленческого персонала организации будет уровня мотивации персонала организации.

Таким образом, для расчета окладов управленческого использоваться показатели, характеризующие их стаж, знания, отношение к труду. Так, наряду с показателями, характеризующими требуемый стажа работы, могут быть использованы показатели фактического уровня знаний.

Опираясь на вышеизложенное, подход к формированию материального вознаграждения управленческого персонала предприятия.

Становится очевидно, за что выплачивается премия каким образом был определен ее размер. При этом сотрудник максимальный размер доплат к окладу в случае достижения всех предусмотренных показателей, остаться без премии, если результаты его труда не заслуживают дополнительных поощрений.

В результате предлагаемая система премирования персонала позволит связать увеличение заработной платы каждого работника труда и конечным результатом деятельности предприятия стимулирующую роль заработной платы к высокопроизводительному труду.

Предлагается ввести основные показателя персонала каждого структурного подразделения исходя из специфики их труда и ввести гибкий подход в определении величины премиальных выплат на основании реального трудового вклада каждого сотрудника.

Если будет необходимо произвести индексацию заработной платы управленческих работников и специалистов каждого отдельного работника, то подобный подход тоже может быть применен, но в нужно будет провести в несколько этапов:

- на первом этапе определить расчетную суммарную с учетом намеченной индексации;

- на втором распределить ее в зависимости от показателя, характеризующего требования к работнику, занимающего конкретную должность и эффективность труда.

Оценка персонала в современных характер и включаться в общую систему управления организацией.

Комплексная система оценки персонала позволяет решать следующие задачи:

- учитывать все многообразие внутренних деятельности организации;
- снижать риск получения случайных результатов при оценке

персонала;

-обеспечивать увязывание всех элементов самой системы оценки в процесс управления организацией и внешнюю среду организации;

-учитывать специфику деятельности организации и её конкретные условия; основываться на системе комплексных показателей.

Особое значение для повышения современных организациях имеет оценка потенциала работника, которая должна осуществляться с учетом различных видов потенциала: физиологического, интеллектуального, квалификационного, социально-статусного, материально-финансового, организационного, этно-культурного, коммуникационного нравственного. В этих целях необходимо ввести индивидуальный план оценки работы в должности и оформление заключения о работе испытания.

Внедрение системы оценки персонала должно осуществляться на основе специально разрабатываемых общей и персонала организации. Если общая схема обозначает основные этапы и мероприятия по оценке персонала, то детальная схема оценки персонала многошаговой, адаптированной к условиям конкретной организации, соответствовать стратегии организации и включать полный перечень оценочных мероприятий и процедур.

Для реализации данного проекта необходимо создать группу разработчиков критериев оценки труда организации.

Необходимо разработать процедуру оценки управленческого персонала организации. На следующем этапе необходимо утверждение системы оценки труда управленческого персонала организации. Не менее важным является определение социально-экономической проекта по внедрению предложенных критериев оценки труда управленческого персонала, а также определение рисков данного проекта.

Все перечисленные мероприятия не требуют так как носят организационный характер.

Наиболее вероятным риском может стать негативных социально-психологических отношений в коллективе, так как система выплат после внедрения критериев для оценки управленческого персонала сделает систему материального стимулирования управленческого дифференцированной в соответствии с показателями, получены после оценки по критериям.

В целях предупреждения негативных последствий следует контролировать социально-психологический климат стремиться формировать доброжелательные отношения между сотрудниками.



### 3.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

Понятие «эффективность» используется очень обычно в точном смысле слова: эффективно то, что приводит к результату. эффективный значит действенный.

Оценить эффективность мероприятий по внедрению оценки управленческого персонала ООО «РиК Строй» значительно например, эффективность производства.

Нельзя ожидать высокой эффективности, если недостаточно обоснован и не обеспечен ресурсами. Но достаточно четко может быть не выполнен из-за невысокого уровня организаторской работы на последующих этапах. Поэтому крайне важно осуществлять деятельность по плану.

Различают два вида эффективности экономическую и социальную. Их самостоятельность, конечно, относительна, так как они находятся в тесном единстве и взаимосвязи.

Рассмотрим эффективность проектируемых

Увеличение прибыли на 22% от внедрения разработанного проекта

Таким образом, можно предполагать, что чистая прибыль в 2016 году составит: коэффициент эффективности определим как соотношение прибыли, полученной ООО «РиК Строй» в 2016 году и предполагаемой прибыли 2017 года: коэффициент больше или равен 0,1 следовательно, данный проект можно считать экономически целесообразным.

Эффект от внедрения проекта не сводится только к экономическим результатам. Большое значение имеет и социальный в управленческом труде весьма велика, но при этом не имеет количественных измерителей.

Социальный эффект от разработки критериев оценки труда управленческого персонала будет проявляться в мотивации управленческого персонала, стремлении повысить уровень профессиональной компетентности и в стремлении свои должностные обязанности.

Более того, развитая система оценки персонала, особенностей предприятия, эффективные оценочные технологии, методики, уникальные навыки и приемы осуществления оценки - все это интеллектуального капитала фирмы. Система оценки персонала как интеллектуальный капитал фирмы проявляется в таких его формах, как: человеческий, знания, навыки, мотивация специалистов по оценке персонала.

Следует оговориться, что достаточно экономическую эффективность, так и социальную не представляется возможным, всегда будет присутствовать элемент относительности отрицательную или положительную сторону возможно в силу того, что любой социальный процесс неповторим, каждый процесс развивается в Поэтому количественный эквивалент оценки лишь реально выполненную системой управления работу.

Выводы по главе 3.

Анализ оценки эффективности деятельности управленческого персонала позволил сделать позволяющих производить оценку деятельности управленческого персонала в ООО «РиК Строй» полностью отсутствует.

Эффективность труда специалистов характеристик объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

В перечень критериев предлагается включить квалификация, результаты работы, качество работы, коммуникативные навыки, мотивация, стаж работы в данной должности.

На основании данных критериев возможно осуществлять стимулирующие доплаты управленческому персоналу организации.

В целях осуществления планирования внедрения маршрутный график этого процесса и план-график внедрения проекта, а также составлен реестр рисков проекта.

Увеличение выручки от внедрения предложенных мероприятий по экспертной оценке составит в среднем 222% в год. Чистая прибыль в 2016 году составила от внедрения разработанного проекта.

Коэффициент эффективности определим как соотношение прибыли, полученной ООО «РиК Строй» в 2016 году и предполагаемой прибыли 2017 года: коэффициент больше или равен 0,1 следовательно, данный проект можно считать экономически целесообразным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целях повышения эффективности системы управления необходим пересмотр подходов к оценке инструмента управления кадрами, который долгое время оставался формальным, чаще всего сконцентрированным на анализе соответствия работника занимаемой должности.

Оценка персонала в организации.

Управленческий труд - это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению работниками функций управления в организации.

Труд административно-, чем эффективнее труд в управляющей системе, тем выше результаты совокупного труда.

Оценка трудового потенциала работника осуществляется по трем основным направлениям: важным личностным качествам, профессиональной компетентности.

Общество с ограниченной ответственностью «РиК Строй» учреждено на основании Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иного Федерации и решения учредителей. Общество действует на основании Устава. Место нахождения Общества: Россия, Белгородская Область, г. Старый Оскол, станция Котел, промузел, площадка «Строительная», проезд Ш.

К основным видам экономической деятельности Общества относятся: производство и монтаж пластиковых окон; строительство; производство отделочных работ.

Персонал ООО «РиК Строй» имеет высокий уровень соответствия образования занимаемой должности. Данный факт позволяет о достаточном уровне развития человеческих ресурсов в ООО «РиК Строй».

Анализ оценки эффективности деятельности управленческого персонала позволил сделать вывод о том, что система критериев, позволяющих производить оценку персонала в ООО «РиК Строй» полностью отсутствует.

Эффективность труда специалистов характеристик объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

В перечень критериев предлагается включить следующие показатели: квалификация, результаты работы, навыки, мотивация, стаж работы в данной должности.

На основании данных критериев возможно осуществлять стимулирующие доплаты целях осуществления планирования внедрения проекта разработан маршрутный график этого процесса и план-график внедрения проекта, а также составлен реестр рисков проекта.

Коэффициент эффективности определим как соотношение прибыли, полученной ООО «РиК Строй» в 2016 году и предполагаемой прибыли 2017 года:

Коэффициент больше или равен 0,1 следовательно, данный проект можно считать экономически целесообразным.

Социальный эффект от разработки критериев оценки труда управленческого персонала персонала, стремлении повысить уровень профессиональной компетентности и в стремлении эффективнее выполнять свои.

Более того, развитая система оценки персонала, разработанная с учетом особенностей предприятия, , методики, уникальные навыки и приемы осуществления оценки - все это способно выступить в капитала фирмы. Система оценки персонала как интеллектуальный капитал фирмы проявляется в таких его формах, как: - способности, знания, навыки, мотивация специалистов по оценке персонала.

Следует оговориться, что достаточно точно определить как экономическую эффективность, так и социальную не представляется элемент относительности и вероятности. Отклонение в отрицательную или положительную сторону возможно в силу того процесс неповторим, каждый процесс развивается в своеобразных условиях. Поэтому количественный

эквивалент оценки лишь приблизительно выполненную системой управления работу.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ  
ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие [Текст] / Г.В. Савицкая. – 7-ое изд., исп. – Мн.: Новое знание, 2012. – 704 с. – (Экономическое образование)
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда[Текст] / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – Москва: ЮНИТИ, 2015.- 328 с.
3. Андреенков, О.М. Методы сбора информации в социологический исследованиях[Текст] / О.М. Андреенков, В.Г. Маслова, М.: Наука, 2014.- 275 с.
4. Аудит и контролинг персонала организации: Учеб. Пособие.-2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / Под ред проф. П.Э. Шлендера.-М.: Вузовский учебник, 2011.-263 с.
5. Бабосов, Е.М. Социология управления: учебное пособие[Текст] / Е.М. Бабосов. – Москва, 2011.-265 с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник – Москва. [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремен, ЮНИТИ, 2013.-284 с.
7. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты [Текст]/ Т.Ю. Базаров.-М.: КноРус, 2011.-300 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент/ О.С. Виханский, Л.И. Наумов[Текст] - М., 2010.-284 с.
9. Власова, В.А. Современные тенденции мотивирования работников творческо-интеллектуального труда на предприятиях[Текст]/В.А. Власова// Вестник ЮУрГУ Серия «Экономика и менеджмент».-2013.-№4.-С.178-191.
10. Володин, Д. Ю. Критерии и методы оценки научно-технического персонала[Текст] / Д.Ю. Володин // Справочник по управлению персоналом, 2012.- № 11.-С34-39.
11. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда[Текст] / Б.М. Генкин. – Москва: Норма, 2012.-328 с.

12. Гончаров, В.В. Ключевые элементы управления и их практическое значение[Текст] / В.В. Гончаров. -М.: МИНИНУ,2015.-244 с.
13. Гэлбрейт, Дж.К. Новое индустриальное общество Пер. с англ.[Текст] /Дж. К. Гэлбрейт. - М.: Прогресс, 2011.-328 с.
14. Гончаров, В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении[Текст] / В.В. Гончаров, М.:МНИИПУ, 2014.-295 с.
15. Данько, Т.П.Управление маркетингом[Текст] / Т.П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 323 с.
16. Жижерина, Ю. Методики оценки персонала[Текст]/ Ю. Жижерина// Кадровик.-2014.№6.-178-183.
17. Журавлев, Г.Т. Экономика и социология труда: учебно-практическое пособие для системы высшего и дополнительного образования[Текст] / Г.Т. Журавлев. – Москва: МЭСИ, 2013.-348 с.
18. Зеленский, Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации управления Пер. с польского[Текст] /Под ред. Г.Э. Слезингера. - М.: Прогресс,2011.-432 с.
19. Зинченко, Г.П. Социология управления: учебное пособие [Текст] / Г.П. Зинченко. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2014.-190 с.
20. Коновалова, В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач[Текст]/ В. Коновалов// Кадровик.- 2014.-№9.-С.74-84
21. Кравченко, А.И. Социология: учебник[Текст]/ А.И. Кравченко. – Санкт-Петербург, 2011.-328 с.
22. Кулинцев, И.И. Экономика и социология труда[Текст]/ И.И. Кулинцев. – Москва: Экзамен, 2012.-228 с.
23. Карпов, А.В. Психология управления [Текст]/ А.В. Карпов.- М.: Гардарики, 2010.-226 с.
24. Лавренова, И. Деловая оценка персонала компании на основе метода «360 градусов»[Текст]/ И Лавренова// Кадровик.-2014.-№4.-С.98-105.
25. Ликудинов, ЮЛ. Хозяйственный руководитель: стиль и методы работы[Текст] /Ю.Л. Ликудинов. - М.: Экономика, 2010.-338 с.



26. Митрофанова, Е. Кадровый аудит как метод оценки трудового потенциала организации[Текст]/ Е. Митрофанова// Кадровик.-2014.-№6.-С. 81-91.
27. Митрофанова, Е. Формирование системы стимулирования проектной работы[Текст]/Е. Митрофанова// Кадровик.-2014.-№2.-С.82-91.
28. Модели и методы управления персоналом [Текст]/ Под ред. Е.Б. Моргунова. - М.: ЗЛО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011.
29. Новикова, С. Методика составления социологической анкеты[Текст] / С. Новикова. – М.: МПА, 2011.-348 с.
30. Одегов, Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учеб-практ. Пособие[Текст]./ Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. — М.: Альфа-Пресс, 2011. -328 с.
31. Осенева, В.А. Анализ человеческих ресурсов – основной инструмент эффективного использования персонала [Текст]/ В.А. осенева//Материалы XVII отчетной научной конференции за 2014 год.-Воронеж, 2014.-С.97-101.
32. Парфенова, Т. Японская система оплаты труда: адаптация к российским условиям[Текст]/ Т. Парфенова// Человек и труд.-2016.-№6.-С.52-57.
33. Петрова, Ю.А. Премии и вознаграждения за эффективный труд[Текст]/ Ю.А. Петрова// Кадровик.-2014.-№9.-С.25-28
34. Петрова, Ю.А Особенности адаптации линейных руководителей и специалистов [Текст]/ Ю.А. Петрова// Кадровик.-2014.-№6.-С.110-118.
35. Петрова, Ю.А. 10 критериев оценки персонала [Текст] / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова.-Ростов н/ Д: Феникс,2013.-157.
36. Психодиагностика персонала. Методика и тесты [Текст]/ Редактор составитель Д.Я. Райгородский, Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2007.-440 с.
37. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации[Текст] / В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2010.-244 с.

38. Рыбалкина, З.М. Развитие управленческого потенциала как фактора повышения управляемости организации[Текст]/З.М. Рыбалкина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2014. - № 7-1. - С. 155-157.
39. Рыхтикова, Н. Риски персонала организации: особенности оценки и управления[Текст]/ Н. Рыхтикова// Проблемы теории и практики управления.-2012.-№6.-С.92-97.
40. Рязанова, В.В. Показатели эффективности управления кадровыми процессами на промышленном предприятии[Текст]/ В.В. Рязанова// Кадровик.-2013.-34.-С.56-61.
41. Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики[Текст]/ Г.Э. Слезингер. -М.:ИНФРЛ-М, 2014.-268 с.
42. Тихонов, Ю.В. Теория управления. Учебный курс[Текст]/ Ю.В. Тихонов.- М.: Вестник, 2014.-366 с.
43. Третьякова, Е. Интеллектуальный потенциал организации: обобщающие индикаторы[Текст]/Е. Третьякова // Проблемы теории и практики управления.-2012.-№6.-С.97-103.
44. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник/Под ред. Л.Я. Кибанова. -М.:ИНФРА-М, 2011.-288 с.
45. Хабарова, Д. Тарифное регулирование заработной платы в соглашениях и коллективных договорах[Текст]/ Д. Хабарова// Кадровик.-2014.-№4.-С.27-35.
46. Экономика и статистика фирм [Текст]/ В.Е.Адамов, С.Д. Ильенкова, Т.П. Сиротина и др. Под. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Ильенковой.- 2-е изд.- М.: Финансы и статистика, 2014.- 240 с.
47. Экономика труда [Текст]/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юрист, 2013. – 592 с.
48. Экономика труда [Текст] / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев; Под ред. В.В. Адамчука. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2010. – 431 с.

49. Юрганова, Е.Л. Мотивация труда управленческого персонала: Препринт. Екатеринбург[Текст] /Е.Л. Юрганова.- 2014.-46 с.
50. Юрганова, Е.Л. Мотивация и стимулирование труда управленческого персонала организации[Текст] / Е.Л. Юрганова.- Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2013 - 208 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**