



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

64,20% авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«100» 06 2023 г.
и.о.зав. кафедрой Э,УиП

[подпись] Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1Рад
Берсенева Елена Андреевна

[подпись]
Научный руководитель:

к.п.н., доцент
Базавлуцкая Л.М.

[подпись]

Челябинск
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Теоретическое обоснование понятия качества работы команды менеджеров в теории и практике управления	6
1.2 Критерии эффективности деятельности управленческой команды	16
1.3 Оценка качества работы команды менеджеров в сельском хозяйстве.....	24
Выводы по первой главе.....	34
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ ООО АГРОФИРМА «АРИАНТ»	36
2.1.Организационно-экономическая характеристика ООО Агрофирма «Ариант»	36
2.2 Кадровый аудит и анализ кадровой политики ООО Агрофирма «Ариант»	43
2.3 Разработка рекомендаций по повышению качества работы команды менеджеров в ООО Агрофирма «Ариант»	50
Выводы по второй главе.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	69
ПРИЛОЖЕНИЕ	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях современной глобализации главным видом нематериальных активов, от которых напрямую зависит развитие организации, является человеческий капитал. Ввиду этого актуальной становится проблема эффективного использования кадровых ресурсов предприятия и правильного выбора форм организации их труда.

Грамотная организация процесса управления группой сотрудников (командой) способствует стимуляции деятельности, которая в свою очередь повышает эффективность рабочего процесса и успех всей организации в целом.

Способность к работе в команде ценится в любой области бизнеса. Эффективная команда способна генерировать качественную групповую и индивидуальную работу. Время не стоит на месте, так, современные команды кардинально отличаются от работавших прежде. Они стали более технологичны и разнообразны, ввиду этого перед коллективами встают новые вызовы.

Существует множество современных исследований в области управления персоналом. Данные работы ясно дают понять важность командных форм организации деятельности сотрудников в компании. Необходимо выделить позиции лидирующих компаний в отношении командной работы и определить их общие характерные черты.

Степень разработанности проблемы исследования. Проблемам, связанным с формированием командного духа посвящены многочисленные научные публикации как российских, так и зарубежных специалистов. Среди наиболее значимых исследований, внесших определенный вклад в построение модели формирования команд, являются работы следующих авторов: В.Е. Аваев, С.А. Карташов, Л.Н. Тохтиева, А.А. Авдеев, М. Л. Асмолова, Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко, А. М. Карякин, А. Я. Кибанов, И. Н. Кузнецов, Л.И. Лукичёва, С.Д. Резник, С.М. Васин, Н.М. Гуськова.

В последнее десятилетие стал очевиден тренд трансформации деятельности организаций. Данное явление характеризуется увеличением доли командной работы, а также работы в рабочих группах.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что в современном мире способность к работе в команде ценится в любой области бизнеса. Эффективная команда способна генерировать качественную групповую и индивидуальную работу. Время не стоит на месте, так, современные команды кардинально отличаются от работавших прежде. Они стали более технологичны и разнообразны, ввиду этого перед коллективами встают новые вызовы.

Объект исследования – процессы формирования и функционирования эффективной управленческой команды.

Предмет исследования – повышение качества работы команды менеджеров в ООО Агрофирма «Ариант».

Целью работы является теоретическое обоснование, анализ, выявление факторов, которые влияют на эффективность работы команды и разработка рекомендаций по повышению ее качества

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие **задачи:**

1. Исследовать теоретические основы качества работы команды менеджеров в теории и практике управления
2. Охарактеризовать организационно-экономическую деятельность в ООО «Агрофирма «Ариант»
3. Провести кадровый аудит и анализ кадровой политики
4. Разработать рекомендации по повышению качества работы команды менеджеров в ООО Агрофирма «Ариант»

Теоретико-методологическая основа исследования.

Методологической основой исследования является диалектический метод познания.

Теоретической основой исследования послужили научные положения, содержащиеся в фундаментальных их трудах, ведущих отечественных и зарубежных ученых в области исследования организационной эффективности, теории систем и экономического анализа.

Практическая значимость работы заключается в том, что приведенные выводы в работе можно использовать при формировании команд в других компаниях.

Методы исследования: теоретические методы (анализ, синтез, сравнение, дедукция, анализ литературы, архивных документов, анализ понятийно - терминологической системы); эмпирические методы (наблюдение, беседа, самооценка).

База исследования. Базой исследования является общество с ограниченной ответственностью Агрофирма «Ариант».

Организация располагается по адресу: 454901, г. Челябинск, ул. Блюхера, 211. В соответствии с ОКВЭД организация осуществляет основной вид деятельности по разведению свиней (01.46).

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Теоретическое обоснование понятия качества работы команды менеджеров в теории и практике управления

В настоящее время команда менеджеров представляет собой объединение специалистов, имеющих высокий уровень взаимосвязи, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста.

Управленческая деятельность команды менеджеров, прежде всего, базируется на довольно специфической функции – командной выработке решения, в отличие от управленческого аппарата, где принятие решения нередко распределено по уровням его подготовки и утверждения [36, с.118].

Более того, каждая команда менеджеров имеет особую внутреннюю координацию действий, основанную не на жесткой иерархической структуре подчинения и контроля, а на гибкой взаимосвязи между всеми участниками команды.

Сущность качества командной работы менеджеров в главной мере определяется уровнем компетентности, вежливости, определенными навыками и личными качествами, которыми должны обладать все члены команды.

Руководители команды менеджеров должны как можно чаще проводить оценку уровней компетентности и профессионализма работника, а также принимать меры для их своевременного повышения.

Для достижения командной эффективности работы персонала, важны не только опыт и знания определенной сферы деятельности, но и личные характеристики членов команды.

Более того, следует выделить следующие виды работ, необходимых для сплочения команды менеджеров и повышения эффективности ее работы [22, с.16]:

- 1) постановка общих целей и задач;

- 2) планирование совместной работы;
- 3) налаживание системы внутренних и внешних коммуникаций;
- 4) стимулирование командных достижений;
- 5) предоставление самостоятельности и инициативы;
- 6) формирование командной культуры и идеологии;
- 7) мониторинг командной работы.

Вследствие управления данными видами командных работ, руководитель в силах контролировать деятельность команды менеджеров и своевременно предпринимать меры по повышению эффективности работы команды и организации в целом, а также их результативности [32, с.138].

Эффективной можно назвать такую команду менеджеров, в которой прослеживается:

- незамкнутая и открытая атмосфера;
- цели определены и понятны всем участникам;
- все члены команды понимают друг друга;
- происходит разумное и сплоченное решение проблемных вопросов.

Опираясь на результаты, полученные в ходе анализа существующего опыта, и исходя из опыта других исследователей – практиков, можно выделить несколько наиболее важных критериев создания и функционирования успешной команды менеджеров:

1. Инвестирование в эффективную команду. Чем больше платят сотрудникам, тем больше можно требовать с них. Участники привыкают к определенному качеству жизни, и им не захочется его терять. Но все это актуально до определенного уровня (чуть выше среднего по рынку за аналогичную работу), далее при повышении уровня оплаты труда – эффективность снижается обратно пропорционально, так как у каждого работника есть разумный предел его личного ресурса.

2. Формирование команды из тех, кто постоянно учится, создавать им условия для развития. Важно, чтобы участники имели профессиональный

рост не только по своей специальности, но и развивались межпрофессионально.

Профессиональный рост важен в расширении специализированных знаний и аттестаций. Важно понимать, что если участник не проходит переквалификацию, то он будет уволен, либо понижен в должности. Также наоборот, если переквалификация пройдет успешно, то сотрудник повышается в должности.

Разработка и утверждение общих принципов. Поддерживать такое единое направление внутри команды помогает проведение регулярных корпоративных праздников (образовательных и развлекательных).

3. Нужно постоянно заниматься обучением руководящего состава. Одно из самых важных качеств команды является то, что члены команды должны уметь быстро договариваться и принимать решения. Руководитель команды должен быть ответственным и решительным, так как члены команды могут «страдать» от нерешительности менеджера.

4. Обмен опытом с другими компаниями. Речь идет об общении с начальниками департаментов других компаний. В виду данных взаимоотношений, компании раскрывают друг другу индивидуальные навыки и решение конкретных проблем [24, с.101].

Основными этапами управленческого цикла работы команды менеджеров являются [24, с.103]:

1. Процесс наблюдения за объектом управления. Образ цели в команде как бы захватывает, поглощает другие варианты, а не игнорирует их. В этом и проявляется особенность командного определения цели, которая кооперируется с иными идеями, аккумулируя лучшее из них, что и создает эффект синергии, отсутствующий при внесении в команду цели извне, или ориентации на образ, который представляет только руководитель.

2. Описывая объект управления на языке, сопоставимым с целью, участники команды менеджеров каждый отдельно и все вместе создают понимание того, что происходит с объектом управления.

Складывая описания, участники команды более точно формируют информацию и превращают ее в единые сведения, понимаемые всеми.

3. Наблюдая за объектом управления, команда выделяет оценки различия между текущим состоянием и желательным состоянием объекта управления, т. е. целью. Важно заметить, что эта общая, наиболее объективная оценка также складывается из мнений каждого члена команды, которые приводятся к общему критерию соответствия.

Команда приходит тем самым к выработке решения, которое направлено на уменьшение различий между настоящим состоянием объекта управления и предполагаемым.

Для команды менеджеров оценка состояний объекта в сопоставлении с целью выступает как отношение целесообразности, а решения о воздействии на объект в соответствии с целью осуществляют причинную связь между ними.

4. Выработка управленческого решения – центральное звено любого управленческого цикла. Уточнив различия между текущим состоянием и желательным состоянием объекта управления, команда менеджеров начинает процесс выработки управленческого решения, направленного на уменьшение различий.

При выработке управленческого решения может быть использован и «мозговой штурм», и метод выдвижения предложений, и групповой анализ, и прочие как известные, так и собственные, изобретенные самой командой методы, высвобождающие скрытые энергию и потенциал всех участников [36, с.302].

Общая структура управленческой деятельности команды менеджеров распространяется не только на объект управления, но и на функционирование самой команды.

Кроме того, можно отметить, что ключевым фактором при этом является создание соответствующей среды взаимодействия между людьми, которая бы стимулировала активность управленцев, позволяла им идти на

определенный риск, испытывать новые способы поведения и организаторской деятельности.

Управление как деятельность в команде отличается от руководства и администрирования в общепринятом смысле тем, что на каждом этапе деятельности управляет тот, кто более уверен, компетентен и осведомлен в области, разворачиваемой в данный момент деятельности.

Эффективно работающая команда менеджеров способна осуществлять следующее:

- работать в неустойчивой, быстро меняющейся внешней и внутренней среде;

- добиваться синергетического эффекта управления социально-экономическими процессами за счет кооперации, синхронизации действий участников команды;

- удовлетворять как интересы участников команды, так и организации в целом;

- анализировать, прогнозировать и предвидеть развитие объекта управления;

- систематически обновлять и наращивать свои качественные характеристики и т. д.

Если сотрудники не сплоченные и не работают хорошо вместе, могут возникнуть проблемы, такие как плохая организация, пропущенные сроки или конфликты на рабочем месте.

Существуют определенные качества, которыми должна обладать команда менеджеров. К ним стоит отнести такие, как [39]:

1. Хорошие взаимоотношения между членами команды менеджеров. Члены команды открыто общаются друг с другом. Делятся своими мыслями, мнениями и идеями друг с другом. Считаются друг с другом и с чужим мнением. Общение имеет важное значение для постоянного прогресса и эффективной работы.

Плохие отношения могут привести к плохой коммуникации. Это может означать, передачу неправильной или не полной информации или возникновение конфликтов. В команде нет потерь энергии на межличностные конфликты, команда умеет успешно решать проблемы.

2. Команда сосредоточена на целях и успехе. Команда сосредоточена на групповых целях и групповом успехе, а не на личном. Девиз команды: «Я выиграю только тогда, когда выиграешь ты! Я выиграю, когда мы все выиграем».

3. Каждый член команды честно вносит свою долю рабочей нагрузки. Каждый член команды полностью понимает, какие его обязанности и как его работа влияет на бизнес в целом. Ответственность не перекладывается на другого.

Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому, в зависимости от конкретной задачи.

4. Сотрудники гордятся своей принадлежностью к «команде-победительнице». Каждый член команды чувствует принадлежность к команде, увлечен своей работой и действительно заботится об успехах компании.

5. Члены команды предлагают друг другу помощь и поддержку. Члены команды всегда рады помочь другим. Члены команды думают не «я», а «мы». Команда эффективно использует ресурсы.

6. Члены команды разные. Каждый человек уникален и сможет предложить свой собственный опыт и знания, которые другие могут не иметь.

Разнообразие необходимо, чтобы все необходимые навыки были охвачены кем-то в команде. Каждому человеку может быть дана особая роль в соответствии его сильными профессиональными навыками [39].

7. Хороший лидер. У сильной команды менеджеров обычно есть лидер, которому доверяют и кого уважают. Он несет ответственность за настройку

темпа, поощряет, мотивирует и обновляет по необходимости команду менеджеров.

8. Активная обратная связь. Обратная связь – это ключ к тому, чтобы команда осталась не только на плаву, но и улучшалась каждый день. Обратная связь должна быть активной и постоянной.

Многие руководители ждут, пока проблема не возникнет, и только потом дают обратную связь.

Обратная связь – это прекрасный способ общения. Она должна быть частью естественного диалога. Обратная связь может быть как официальной, так и неформальной.

9. Команда хорошо организована и дисциплинирована. Организация и дисциплина необходима для бесперебойной работы бизнеса. Без них может начаться хаос и цели вряд ли будут достигнуты.

Можно отметить, что команда знает, как правильно распределять задачи и разумно использовать свое время. Успевать все в срок – один из наиболее важных навыков, которыми обладает команда [39].

10. Команда веселится вместе. Кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает. Отсутствие отдыха может привести к выгоранию и недостаточной производительности. Важно привнести немного удовольствия в рабочую жизнь.

Команды, которые работают особенно хорошо вместе, также наслаждаются общением друг с другом вне работы. Построение позитивных отношений с коллегами может способствовать более спокойной обстановке и уменьшению конфликтов.

В основной системе планирования работы команды менеджеров и соответственно трудовых ресурсов, принято учитывать некоторые показатели, к которым относятся следующие [24, с.16]:

- анализ численности персонала (подразделение в зависимости от категорий, образования, стажа, специализации, половой принадлежности и других);

- анализ удельного веса сотрудников по должностям в общей численности;
- анализ затрат на имеющиеся трудовые ресурсы в данной организации;
- проведение исследования сотрудников, которым необходимо обучение или специальная переподготовка;
- оценка наличия свободных мест для обучения в центрах специализации и квалификации;
- движение персонала в организации в зависимости от принятого и уволенного персонала.

Такие показатели при должном управлении позволят улучшать планирование работы команды менеджеров, что будет благоприятно влиять на дальнейшую деятельность организации. Также необходимо оценивать потребность в персонале на предприятии для того, чтобы избежать избытка в кадровом составе (в таких условиях может произойти сокращение штата, что также приведет к производственным потерям и снижению производительности труда).

В настоящее время эффективное управление кадровой политикой и всеми категориями персонала позволяет достичь следующих результатов:

- выявлять насколько трудоемка продукция в организации, которую в дальнейшем необходимо выпустить в производство;
- выявлять какие затраты понесет организация при реализации текущей деятельности;
- устанавливать какое количество сотрудников будет необходимо для решения каких-либо срочных задач в организации, определять уровень профессионализма и квалификации.

В каждом подразделении организации устанавливается определенное количество сотрудников, которые будут выполнять свои трудовые задачи. Кроме того, для каждого сотрудника разрабатывается должностная инструкция, где прописываются права, обязанности, а также функции

которые необходимо выполнять на каждой должности. Руководитель подразделения тщательно следит за тем, как выполняются трудовые обязанности.

Существующие требования в отношении команды менеджеров включают в себя следующие аспекты [36, с.116]:

- увеличение масштабов работы в определенной сфере в зависимости от существующей работы на предприятии;

- обеспечивать качественную работу на предприятии, а нормы необходимо приближать к затратам на трудовые процессы в различных организациях;

- обосновывать нормы труда в зависимости от существующих факторов, к которым относятся такие, как: экономические, психологические, физиологические и другие;

- формирование гуманных условий и норм труда для всех сотрудников в организации.

В результате исследования части представленных аспектов предприятие может добиться высоких результатов в текущей деятельности, а также эффективно управлять трудовыми процессами.

В любой сфере деятельности предприятий существуют определенные этапы в регулировании работы команды менеджеров, которые учитываются при составлении плана работы, карт производственных процессов и других. К основным этапам стоит отнести такие, как:

- определение специальных материалов для трудового процесса в зависимости от категорий персонала на предприятии;

- разрабатываются нормативы по труду тем категориям персонала, где ранее они не применялись;

- оцениваются прогрессивные показатели в отношении норм труда;

- проводится периодический анализ прогрессивных форм труда;

- проводится проверка наличия норм труда на предмет устаревания;

- ведется деятельность по совершенствованию нормирования труда на предприятии.

Основной причиной регулирования работы команды менеджеров на современных предприятиях являются постоянные изменения в производственном процессе, которые постоянно влияют на ведение трудового процесса.

На рисунке 1 представлены принципы работы команды менеджеров в современных организациях.

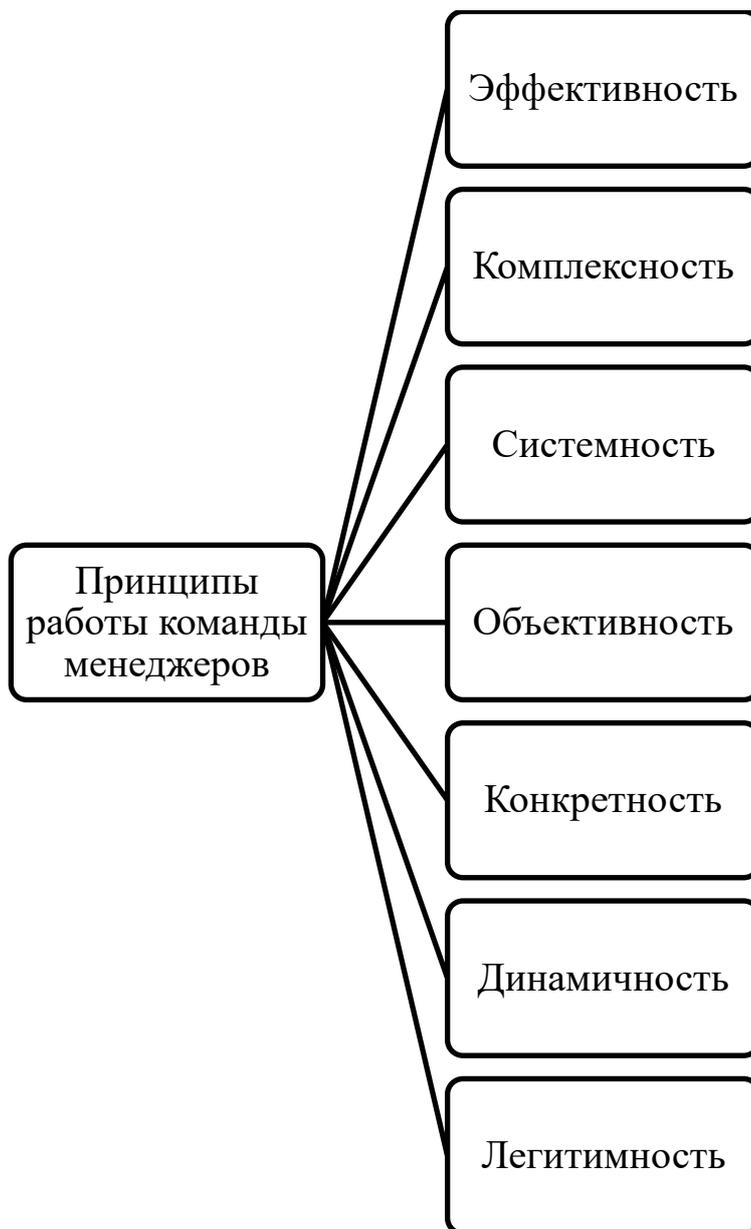


Рисунок 1 – Принципы работы команды менеджеров

Таким образом, существуют разные принципы работы команды менеджеров, которые позволяют эффективно организовать трудовой процесс и достичь высоких результатов при осуществлении текущей работы на предприятии.

Кроме того, каждому руководителю необходимо донести до сотрудников, что положительное отношение к работе и ведение работы для достижения результатов являются главными векторами в дальнейшем развитии.

Повышение качества работы команды менеджеров в организации позволит достичь сплоченности в коллективе, своевременно регулировать все возникающие вопросы, а также решать ситуации непосредственно связанные с поставщиками.

1.2 Критерии эффективности деятельности управленческой команды

На сегодняшний день человеческий капитал как основной ресурс рассматривается с точки зрения работы в команде. Это обусловлено тем, что современный рост интереса мировой науки к области командного управления возрос вместе с практическими потребностями различных организаций вплоть до вооруженных сил, а также ускорением темпов развития рынка цифровых технологий, ростом конкуренции и как следствие необходимостью быстро и с минимальным риском принимать управленческие решения по формированию и реформированию команд (в том числе в области реализации инвестиционных и инновационных проектов [4, с. 80]).

Человеческий капитал может быть классифицирован на три группы (рисунок 2).



Рисунок 2 – Классификация человеческого капитала

Человеческий капитал, в том числе образование, опыт, знания и навыки традиционно рассматривается как важный ресурс для успеха предпринимательских фирм [30, с. 134]. Поэтому оценка человеческого капитала происходит с точки зрения полученного образования, навыков, опыта и так далее (рисунок 3).

Так как он, по утверждению разных исследователей, улучшает способность к обнаружению и использованию предпринимательских возможностей, положительно влияет на умение планировать и формировать стратегию, а также помогает находить необходимые ресурсы, в том числе финансовые [5, с. 212].

И здесь на первый план выходит вопрос формирования эффективной команды как главного человеческого потенциала в организации. Особенно остро этот вопрос касается реализации инновационных проектов, сопряженных с высокой степенью риска [17, с. 87].

Кроме того, эксперты по управлению проектами констатируют, что эффективность управленческой команды оказывает существенное влияние на показатели реализации всего предприятия в целом [21, с. 55].



Рисунок 3 – Оценка человеческого капитала в управленческой команде [17, с. 87]

Как известно, в мире длительное время напряженная геополитическая обстановка, а в ряде стран имеют место серьезные экономические кризисы, что приводит к целесообразности работы в управленческой команде, а не по отдельности.

Инновационный сдвиг в экономике и производстве подтолкнул к тому, что нужно пересмотреть ранее действующие методы инструменты производственной и торговой деятельности в части управления персоналом как главным человеческим ресурсом любой организации.

Тем не менее, что касается командной работы в сфере производства, вопрос еще остается открытым относительно целесообразности ее использования [21, с. 76].

Исходя из большого числа исследований, одним из главных препятствий к формированию эффективной команды выступает несоответствие целей компании целям ее сотрудников. И здесь в этом ключе рассматривается такое понятие как «критерии эффективности». Чаще всего в ходе реализации проекта работников, которые раньше не были связаны друг с другом, объединяют в рабочую группу.

Предполагается, что они начнут работать как единое целое и за счет эффекта синергии, достигнут более высоких показателей эффективности. Но может возникнуть ряд проблем. Так, например, каждый участник команды преследует собственные цели (карьерный рост, исполнение приказа руководства, развитие навыков, извлечение материальной выгоды, смена рода деятельности и т. д.).

У команды, как совокупности участников, появляются новые цели: внешние и внутренние.

Достижение поставленных целей в команде достигается не только за счёт профессионализма индивидуумов, но и определённых показателей межличностного общения, таких как:

- благоприятный социально-психологический климат в команде;
- взаимопонимание и поддержка;
- доверие и взаимообучение;
- согласие и взаимопомощь.

В плане трактования данного понятия единого подхода не существует. Так в таблице 1 можно увидеть основные подходы авторов к трактовке

понятия «эффективность управленческой команды».

Таблица 1 - Основные подходы к трактовке понятия «эффективность управленческой команды»

Номер	ФИО	Понятие	Кратко особенность
1	Б. Мак Коннел	Эффективность	Рассматривается как соотношение результатов работы к расходам, затратам
2	Друкер П.Ф.	Результативность	Рассматривал результативность как показатель выполнения правильных действий
3	Асаул А.Н.	Эффективность	Изучал эффективность с точки зрения анализа конечного результата
4	Лопатников Л.И.	Эффективность	Рассматривал в рамках одной большой экономической системы и ее качеств. Изучал характеристики, соотносил затраты и результаты

Согласно основным характерным чертам эффективности и результативности по мнению авторов определение данного термина описано не в полной мере и имеет ряд недостатков. Эти недостатки в большей мере связаны с некой неопределенностью понятия. В целом же, эффективность работы оценивается как соотношение ожидаемых результатов с возможными затратами [5, с. 78].

Сейчас принято оценивать результат с точки зрения работы целой команды, так как эффективность работы команды будет выше, чем если бы трудился один человек.

Управлять командой как группой подразумевает организацию управленческих задач. Любая современная компания стремится создать

условия, которые помогут замотивировать сотрудников для работы в команде.

Оценить эффективность работы успешной команды можно с помощью единиц ожидаемого от производства результата. Он должен соответствовать целям, исполнению расписания (своевременно выполнение) и возможностям бюджета.

Так, для оценки эффективности управленческой команды могут быть использованы следующие показатели:

- улучшение навыков членов команды, позволяющих им более эффективно выполнять порученные задания;
- развитие компетенций, помогающих группе лучше работать как единой команде;
- сокращение текучести кадров;
- повышение сплоченности команды, когда члены команды могут открыто делиться информацией и опытом друг с другом для улучшения общей эффективности исполнения проекта.

Кроме этого, показателями эффективности работы в командных видах работы могут быть количественные и качественные методы измерения. При этом перед началом оценки необходимо выбрать те элементы, которые вносят весомый вклад в развитие эффективных команд [17, с. 55].

Количественные показатели – это такие как повышение объемов продаж, разработка новых продуктов, расширение ассортимента и др. К качественным показателям относятся:

- оптимизация работы по обслуживанию клиентов;
- процессы коммуникации и сотрудничества;
- техники креативного мышления и принятия решений.

Для качественного анализа применяется способ взвешенной оценки критериев эффективности формирования управленческой команды. При этом целью является формирование эффективной команды управленцев, т. е. команды, работающей слаженно и с высокой производительностью

управленческого труда [22, с. 12].

Для того, чтобы получить взвешенную оценку, критерию эффективности присваивают балльные оценки. Каждому критерию экспертом присваивается вес, соответствующий степени его важности среди выбранных критериев эффективности.

Сейчас актуально стало оценивать менеджеров по продажам. Применительно к данной категории сотрудников эффективным рычагом мотивации труда является уровень заработной платы. Она включает в себя справедливые и качественные показатели оценки их труда. И здесь важным является факт разработки КРІ для оценки результатов труда менеджеров по продажам.

Его цель – это повысить общий уровень результативности труда сотрудников организации. Предлагается использовать КРІ – ключевые показатели эффективности для оценки результатов труда менеджеров по продажам, которые имеют определенные достоинства:

- возможность регулировать результативность работы в соответствии с целями организации;
- оценивать конкретно каждого работника;
- повысить уровень мотивации персонала;
- повысить уровень удовлетворенности работой в организации [4, с. 76].

Ключевые показатели эффективности оценки менеджеров по продажам могут быть изменены.

Например, компания имеет цель повысить уровень продаж определенной категории товаров (группа С – наиболее дорогие товары), тогда показатель может звучать – «продажи товаров группы С». Или, руководство обеспокоено качеством работы с клиентами, тогда показатель будет звучать – «уровень удовлетворенности клиентов».

Появление новых ключевых показателей эффективности зависит от следующих факторов:

- целей компании;
- ресурсов организации;
- уровня конкурентоспособности компании на рынке;
- профессионализма менеджеров по продажам.

На данной стадии также необходимо определить значения: базовые, норма, целевые, фактические:

- базовое значение – показатель, ниже которого работа менеджера будет не результативной;
- «норма» - значение, которое определено руководством на момент разработки ключевых показателей эффективности;
- целевое значение – тот результат, к которому необходимо стремиться работнику (устанавливается руководством);
- фактическое значение – степень фактического достижения целевого показателя, установленного руководством.

Выполнив все эти процедуры, необходимо построить матрицу KPI, в которой по вертикали - показатели, по горизонтали - значения

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что группа людей превращается в эффективную команду, когда у сотрудников есть общее видение будущего, общие задачи и желание достичь поставленных целей.

Необходимо отметить, что этот набор критериев не является единственно верным или стандартным. Этот список должен дополняться, меняться и ранжироваться лидером команды в целях всесторонней адекватной оценки эффективности деятельности команды, исходя из сложившихся обстоятельств.

Проводить оценку деятельности следует непрерывно по ходу работы команды. Только в этом случае высока вероятность достижения поставленных целей.

1.3 Оценка качества работы команды менеджеров в сельском хозяйстве

Кризис сферы труда привел к деформированному поведению персонала в сельском хозяйстве. Основная особенность работников в том, что кроме выполнения производственных функций они являются активной составляющей производственного процесса. Работники могут способствовать росту эффективности производства, могут относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут противодействовать нововведениям, если они нарушают привычный для них ритм работы [8, с.22].

В любом случае, очевидно, что для успешного развития карьеры недостаточно одних пожеланий сотрудника, даже если они принимают форму хорошо продуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определенный элемент везения.

По мнению автора Дуракова И.Б. при приеме на работу необходимо оценить различные качества работника, особое внимание из которых нужно уделить профессиональным и деловым.

С точки зрения различных авторов, оценка работника представляет собой процедуру, проводимую в целях выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

Исполнитель должен соответствовать требованиям, предъявляемым к нему должностными обязанностями, содержанием и характером труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т.д. [21, с.16]

Оценке подвергаются не просто потенциальные возможности работника, его профессиональная компетентность, но и реализация этих возможностей в ходе выполнения порученных обязанностей, соответствие процесса выполнения этой работы некой идеальной модели, конкретным

условиям производства, а результатов труда - нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям.

Оценка касается всех категорий работников в сельском хозяйстве, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Естественно, что оценка деловых и личных качеств человека при подборе директора предприятия, главных специалистов несравненно более сложная задача, чем, например, подбор рабочих для освоения профессий даже квалифицированного труда. То же относится и к оценке результатов труда: у рабочих этот результат легко выражается количественно, в то время как оценка результатов труда руководителей и специалистов представляет собой сложную методологическую проблему [36, с.201].

Поэтому оценка персонала как важный вид работ в составе управления персоналом, прежде всего, касается руководителей, специалистов и служащих.

Считаем целесообразным проводить оценку качества работы команды менеджеров в сельскохозяйственных предприятиях. Это связано с тем, что в силу его специфики работать в сельском хозяйстве сможет не каждый. Сельскохозяйственный труд имеет свои особенности, что накладывает свой отпечаток на умения и знания работников, поэтому считаем необходимым разработку методики балльной оценки команды менеджеров сельского хозяйства.

Задача деловой оценки работника состоит в выявлении его трудового потенциала, степени его использования, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, чтобы охарактеризовать эффективность его трудовой деятельности, а следовательно, и ценность работника для предприятия (фирмы).

Важная задача деловой оценки - обеспечить обратную связь: работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности в команде, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства и достигать сплоченности в команде [24, с.112].

Можно отметить, что оценка деловых и профессиональных качеств команды менеджеров имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства, поскольку по результатам оценки появляется возможность:

- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
- выявлять направленность повышения квалификации работников;
- стимулировать их трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
- формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность работой и др.

Прием на работу менеджеров, требует, прежде всего, оценки личных качеств претендентов, что предполагает широкое использование тестирования, аттестация кадров - оценки результатов труда, качества выполнения функциональных обязанностей [14, с.199].

Деловая оценка кадров - достаточно сложная работа. Прежде всего, можно отметить, что единой универсальной методики, пригодной для решения всего комплекса задач, стоящих перед оценкой кадров, просто не существует, и вряд ли она возможна. В особенности это касается сельского хозяйства. Нет общепринятой методики оценки и за рубежом.

Так, в одних случаях к деловым качествам относят исполнительность, инициативность, ответственность, целенаправленность, результативность деятельности, способность выполнять сложные задания и т.д.

В других случаях, как это трактует ряд авторов, деловые качества работника - это трудолюбие и работоспособность, инициативность и новаторство в труде, настойчивость при выполнении обязательств, продуктивность в труде (количество и качество), исполнительность и самостоятельность.

По этой причине чаще всего предприятия вынуждены разрабатывать программу оценки, включая и методику ее проведения, собственными силами или переделывать типовые рекомендации, использовать опыт других предприятий и организаций (приспосабливая его под свои цели, временные и финансовые возможности). Иногда предприятия могут прибегать и к услугам фирм, располагающих и специалистами, и набором методических программ оценки применительно к самым разнообразным задачам ее проведения [14, с.200].

На начальном этапе необходимо определиться, что руководство предприятия собирается оценивать:

- личные качества команды менеджеров;
- труд команды менеджеров;
- результаты труда команды менеджеров.

Далее необходимо установить, должны ли эти оценки быть независимыми друг от друга (только личные качества работника, только результаты труда) или составлять некую систему и какую именно: в виде одного комплексного показателя или в виде набора показателей.

В ходе исследования указанных вопросов пришли к выводу, что при оценке команды менеджеров сельского хозяйства наибольшее внимание необходимо уделить умениям и навыкам кандидата. Для этого необходимо разработать перечень указанных характеристик, наиболее важных для той или иной категории работников [21, с.34].

Использование балльной оценки по каждому из признаков (качеству работника) позволяет получить суммарную оценку по всем признакам, возможность сравнить ее с оценкой других кандидатов и на основании этого сделать соответствующие выводы.

Каждому качеству поступающего на работу соответствует определенное значение в баллах от 1 до 5. Достоинство данного метода, заключается в том, что суммарный балл дает полную характеристику на пригодность к данной должности и позволяет получить количественную

оценку по различным критериям.

Недостаток данного метода заключается в большой трудоемкости обработки данных.

Поэтапный расчет показателей по отдельным критериям оценки позволяет выявить тенденции изменений в различных сторонах деятельности работников (прежде всего в результатах труда и профессиональном росте работника), своевременно предпринимать меры по повышению квалификации, прогнозировать изменение результатов деятельности [16, с.288].

В сельском хозяйстве считаем целесообразным выделить следующие наиболее значимые категории работников:

- руководители;
- специалисты;
- младший персонал или рабочие (трактористы-машинисты, рабочие на сборке или переборке зерна, уборщики помещений, среди работников животноводства - операторы машинного доения и другие, которые непосредственно задействованы в сельском хозяйстве).

При подборе кадров чаще всего приходится иметь дело с оценкой личных качеств человека на соответствие требованиям должности. В прошлые годы на первое место, особенно при подборе руководителей, выдвигалась оценка идеологической позиции человека.

В настоящее время такого рода критерий потерял свое значение, но отношение претендента к хозяйственной реформе, знание им новых официальных материалов и наличие элементов нового экономического мышления представляется существенным. Главное же требование в подборе кадров - профессиональная компетентность претендента и соответствие занимаемой должности.

Обычно исходят из того, что есть как общие требования к работникам данной должности или группе однородных должностей (например, работники инженерного профиля, экономического и т.п.), так и

специфические, определяемые должностными обязанностями применительно к конкретному рабочему месту [4, с.99].

Кроме того, следует иметь в виду, что в определенных условиях при подборе команды менеджеров учитывают не только требования к должности, но и задачи формирования управленческого коллектива (команды).

Поэтому требования к работнику в одних случаях могут отличаться от тех, которые предъявляются к занятию аналогичной должности в других условиях.

Основное требование к набору личных качеств для последующей оценки - выбрать из большого числа те, которые могут прямо или косвенно влиять на эффективное выполнение работником своих должностных обязанностей. Поэтому оценку команды менеджеров в сельском хозяйстве и их качеств целесообразно проводить в разрезе факторов результативности труда, акцентируя внимание на [21, с.44]:

- знаниях (что должен знать работник и что он знает);
- умениях (что он должен делать и что умеет делать);
- свойствах характера (каковы требования к личности работника и каков он сам).

Задача оценки качеств руководителей:

- выявление соответствия работника занимаемой должности;
- оценка руководящих организаторских способностей;
- умение принимать решения в неординарных ситуациях и др.

Нами разработана следующая анкета для оценки качества работы команды менеджеров в сельском хозяйстве (таблица 2).

Таблица 2 – Оценка качества работы команды менеджеров в сельском хозяйстве

Показатель качества	Оценка в баллах				
Общественно – гражданская зрелость	1	2	3	4	5

1. Умение прислушиваться к критике	1	2	3	4	5
2. Активное участие в общественных работах организации	1	2	3	4	5
3. Способность подчинять личные интересы общественным	1	2	3	4	5
Отношение к труду	1	2	3	4	5
1. Личная дисциплинированность	1	2	3	4	5
2. Умение работать в команде	1	2	3	4	5
3. Чувство ответственности в командной работе	1	2	3	4	5
4. Трудолюбие	1	2	3	4	5
Уровень знаний и опыт работы	1	2	3	4	5
1. Уровень квалификации	1	2	3	4	5
2. Знание основ работы сельского хозяйства	1	2	3	4	5
3. Стаж работы в командной деятельности	1	2	3	4	5
Организаторские способности	1	2	3	4	5
1. Владение методами руководства людьми в команде	1	2	3	4	5
2. Умение организовать работу, правильно распределить обязанности	1	2	3	4	5
3. Разумные требования к сотрудникам	1	2	3	4	5

В соответствии с данной таблицей можно сделать вывод о том, что существуют различные критерии оценки качества работы команды менеджеров, на основании которых можно принять взвешенное решение об уровне эффективности их работы.

Руководящий состав сельскохозяйственного предприятия уделяет данным показателям большое внимание, так как в данной отрасли необходимо постоянное совершенствование деятельности и основных аспектов работы.

Таким образом, каждая организация должна тщательно планировать кадровый состав и команду менеджеров, так как управление имеет большое значение в развитии организации.

Для достижения поставленных целей, помогут следующие мероприятия на предприятиях:

1. Комплексный подход к подбору кадрового состава. При приеме на работу для сотрудника необходимо провести вводные тесты, касающиеся дальнейшей работы по специальности, в тестах должны содержаться основные вопросы работы, также многие вопросы включают в себя умение работать в коллективе или с клиентами, которые обращаются в организацию за приобретением продукции или получением услуг.

2. Оценивать уровень обучения будущего сотрудника. В таких условиях тщательно проверяются все документы, которые предоставил сотрудник, оценивается качество проводимого обучения. Многие руководители считают, чем выше уровень образования сотрудника, тем быстрее пройдет его адаптация в коллективе и на новом рабочем месте, обязанности будут исполняться быстрее.

3. Предоставлять мотивационную награду сотрудникам как за выполнение плана, так и за достижение каких-либо личных результатов. К таким мотивационным стимулам можно отнести как материальное вознаграждение, так и нематериальное.

К первому случаю относится назначение сотруднику премии, а во

втором случае выражается благодарность специалисту либо выдается благодарственное письмо.

Многие сотрудники чаще всего заинтересованы в денежном вознаграждении, так как это в большей степени стимулирует производительность труда.

Кроме того, многие руководители планируют вводить премию всему кадровому составу, что также является главным аспектом в планировании трудового процесса и нормирования труда.

4.Оценивать рабочую специализацию каждого сотрудника, что характеризует высокую производительность труда. Навыки работы в специальности контролируются должным образом для того, чтобы обеспечить организацию квалифицированными специалистами.

Руководитель постоянно должен пересматривать рабочие задачи для того, чтобы добиться эффективности в работе каждого сотрудника. Кроме того, в некоторых случаях руководитель к новому сотруднику назначает наставника для того, чтобы адаптация на новом рабочем месте прошла быстрее.

5.Обеспечение сотрудников обучением или повышением квалификации для того, чтобы добиться новых навыков в деятельности. При прохождении обучения сотрудник получает новый опыт, который может применить в трудовой деятельности и добиться улучшения финансовых показателей в организации.

Повышение квалификации позволяет улучшить имеющиеся навыки. Многие руководители направляют сотрудников на мастер-классы или тренинги, что в большинстве случаев бывает эффективнее, чем проводить длительное обучение.

6.Применять современное автоматизированное оборудование или программы, которые позволяют ускорить обработку данных или производственных операций в организации. Данная автоматизация направлена на обработку каждой операции.

7.Сотрудникам необходимо давать время на самореализацию, а также участвовать в проектах по совершенствованию деятельности показателей.

Таким образом, повышение качества работы команды менеджеров в организации занимают большое значение, так как от эффективного управления данным персоналом зависит дальнейшее развитие предприятия, улучшаются показатели деятельности, сотрудники получают обучение, что в конечном итоге позволит достичь социально-экономической эффективности в работе.

Выводы по первой главе

В процессе проведенного исследования было выявлено, что сущность качества командной работы менеджеров в главной мере определяется уровнем компетентности, вежливости, определенными навыками и личными качествами, которыми должны обладать все члены команды. Руководители команды менеджеров должны как можно чаще проводить оценку уровней компетентности и профессионализма работника, а также принимать меры для их своевременного повышения.

Для достижения командной эффективности работы персонала, важны не только опыт и знания определенной сферы деятельности, но и личные характеристики членов команды.

Более того, следует выделить следующие виды работ, необходимых для сплочения команды менеджеров и повышения эффективности ее работы: постановка общих целей и задач; планирование совместной работы; налаживание системы внутренних и внешних коммуникаций; стимулирование командных достижений; предоставление самостоятельности и инициативы; формирование командной культуры и идеологии; мониторинг командной работы.

Вследствие управления данными видами командных работ, руководитель в силах контролировать деятельность команды менеджеров и своевременно предпринимать меры по повышению эффективности работы команды и организации в целом, а также их результативности.

Эффективной можно назвать такую команду менеджеров, в которой прослеживается: незамкнутая и открытая атмосфера; цели определены и понятны всем участникам; все члены команды понимают друг друга; происходит разумное и сплоченное решение проблемных вопросов.

В основной системе планирования работы команды менеджеров и соответственно трудовых ресурсов, принято учитывать некоторые показатели, к которым относятся следующие: анализ численности персонала (подразделение в зависимости от категорий, образования, стажа,

специализации, половой принадлежности и других); анализ удельного веса сотрудников по должностям в общей численности; анализ затрат на имеющиеся трудовые ресурсы в организации; проведение исследования сотрудников, которым необходимо обучение или специальная переподготовка; оценка наличия свободных мест для обучения в центрах специализации и квалификации; движение персонала в организации в зависимости от принятого и уволенного персонала.

Такие показатели при должном управлении позволят улучшить планирование работы команды менеджеров, что будет благоприятно влиять на дальнейшую деятельность организации. Также необходимо оценивать потребность в персонале на предприятии для того, чтобы избежать избытка в кадровом составе (в таких условиях может произойти сокращение штата, что также приведет к производственным потерям и снижению производительности труда).

Основной причиной регулирования работы команды менеджеров в сельскохозяйственных предприятиях являются постоянные изменения в производственном процессе, которые постоянно влияют на ведение трудового процесса.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ ООО АГРОФИРМА «АРИАНТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО Агрофирма «Ариант»

Организация ООО Агрофирма «Ариант» располагается по адресу: 454901, г. Челябинск, ул. Блюхера, 211.

Организация зарегистрирована 19 февраля 2013 года Межрайонной инспекцией ФНС России № 15 по Челябинской области.

Основная стратегия и цель организации: разведение свиней (01.46).

В таблице 3 представлены реквизиты ООО Агрофирма «Ариант».

Таблица 3 – Реквизиты организации

Наименование	Реквизиты
ОГРН	1137424000207
ИНН/КПП	7424030241 / 742401001
ОКАТО	75219554000
ОКВЭД	01.46
ОКПО	13411727
ОКОПФ	12300
ОКФС	16
ОКТМО	75619154051

Рассматриваемая организация имеет функциональную организационную структуру, где каждое подразделение самостоятельно выполняет свои функции, но под руководством руководителя – генерального директора.

На рисунке 4 представлена функциональная организационная структура ООО Агрофирма «Ариант».

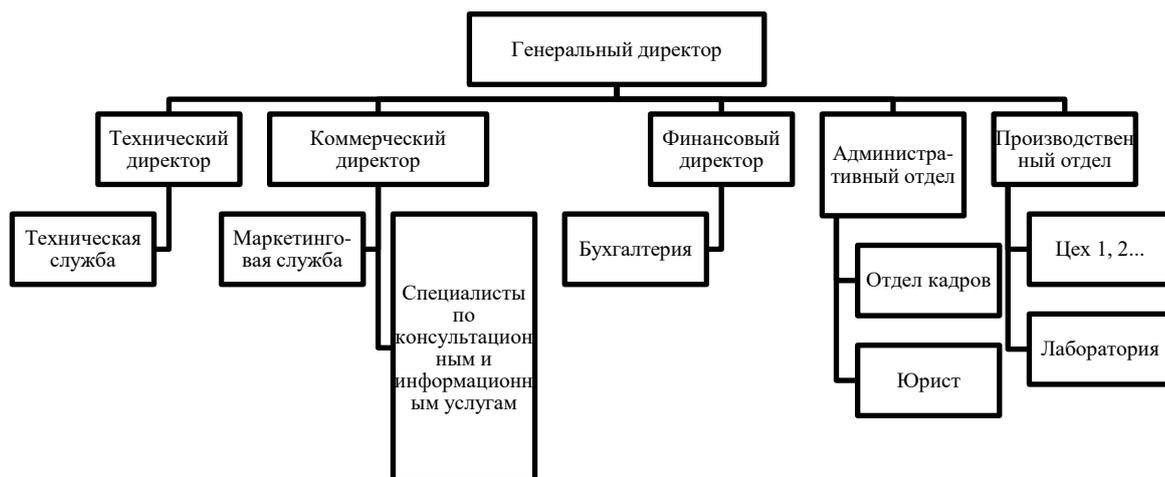


Рисунок 4 – Функциональная организационная структура ООО
Агрофирма «Ариант»

На основании представленного рисунка выявлено, что предприятием управляет Собрание участников, которое назначает совет директоров, а также генерального директора. При назначении генерального директора его наделяют полномочиями по управлению организацией, он решает текущие вопросы, входящие в его компетенцию.

Генеральный директор назначает на должности персонал, увольняет сотрудников, назначает премии или депремирует коллектив, заключает договора с покупателями, ведет переговоры с поставщиками и покупателями.

Начальник финансовой службы управляет финансовой деятельностью предприятия ООО Агрофирма «Ариант». Данная деятельность подразумевает управление финансовыми ресурсами предприятия, регулирует финансовые отношения между компанией и покупателями (поставщиками), разрабатывает финансовые планы развития предприятия, а также предоставляет генеральному директору направления дальнейшего развития организации.

Начальник системы контроля качества ведет деятельность по составлению отчетов по качеству и сертификации продукции, проверяет качество сырья и материалов, закупаемых у контрагентов предприятия.

К функциям ООО Агрофирма «Ариант» относятся следующие:

- принятие документов от поставщиков и покупателей;
- осуществление деятельности по предоставлению интересов органов власти при формировании запросов граждан;
- предоставление населению сведений об имеющихся товарах, а также о ходе формирования необходимой документации, необходимой для предоставления гражданам, обратившимся в организацию.

Кроме того, существуют определенные принципы деятельности организации, которые помогают эффективнее осуществлять текущую работу и улучшать качество.

Подразделение, которое осуществляет ведение финансового анализа и отчетности (отдел бухгалтерии), имеет определенные функции, а именно:

- ведется контроль за правильностью и своевременностью оформления и исполнения бухгалтерских документов;
- контроль за использованием средств в соответствии с законодательством и правилами бухгалтерского учета, установленными в организации;
- контроль по соблюдению процедур о закупке товаров, работ или услуг;
- контроль за договорами, подписанными организацией, с целью выявления нарушений и обеспечения соответствия договорных обязательств законодательству и внутренним правилам организации;
- контроль за финансовыми операциями организации с целью определения возможных нарушений и неправомерного использования средств организации;
- контроль за рисками и ведение деятельности по их предотвращению;
- оценка эффективности деятельности организации с целью выявления возможных проблем и предложения решений по их устранению;
- документальное подтверждение и оформление документов по результатам контрольных мероприятий и предоставление руководству

организации рекомендаций по усовершенствованию деятельности по ведению бухгалтерского учета.

В целом отдел бухгалтерии направлен на обеспечение прозрачности деятельности организации и предотвращение возможных финансовых рисков.

Основные задачи отдела бухгалтерии сформированы следующим образом:

- обеспечение контроля за исполнением документов, проверка соответствия документов действующим законодательным требованиям;
- контроль за соблюдением закупок товаров, работ, услуг и осуществление проверок на соответствие законодательству;
- контроль за соблюдением нормативной документации, связанной с финансовой деятельностью организации;
- выявление рисков организации и рекомендации по предотвращению возможных проблем;
- анализ финансовой деятельности организации и предоставление руководству учреждения рекомендаций по совершенствованию ведения бухгалтерского учета;
- повышение эффективности бухгалтерского учета, направленности ресурсов и достижение ожидаемого результата;
- оценка качества работы организации и его сотрудников, выявление проблем и рекомендации по устранению.

В целом основной задачей отдела бухгалтерии является обеспечение эффективной и прозрачной деятельности, формирование и реализация мероприятий по устранению нарушений и повышению эффективности деятельности в рамках действующего законодательства.

К основным направлениям деятельности отдела бухгалтерии можно отнести такие, как:

- внутренний контроль ведения бухгалтерского учета: контроль за объемами и качеством оформления хозяйственных операций и бухгалтерских

документов, включая внутренние документы, обеспечивающие правильность, своевременность и полноту организации бухгалтерского учета;

- контроль за закупками;

- ведение контроля за осуществлением процедур закупки товаров, работ и услуг, обеспечивающих соответствие действующему законодательству, контроль качества и своевременности поставки, контроль качества выполнения работ и предоставления услуг;

- контроль за использованием денежных средств: контроль за соблюдением программ и тарифов на оказание услуг, за соблюдением норм расходования средств, за выполнением распоряжений вышестоящих органов, за осуществлением инвестиционной деятельности;

- финансовый контроль: контроль за соблюдением правил бухгалтерского учета, за правильностью формирования бухгалтерской отчетности, за своевременностью выполнения налоговых обязательств и других перед государством;

- контроль за договорами: ведение контроля за выполнением организацией договорных обязательств, за соблюдением порядка заключения договоров и уведомлений в соответствии с законодательствами и жалобами поставщиков;

- контроль за внутренними процессами в организации: контроль за документооборотом, своевременностью и точностью передачи информации, контроль за исполнением распоряжений вышестоящих органов и решений руководителя;

- аудит деятельности организации: проверка соблюдения деятельности организации целей и задач, предусмотренных уставом и иными документами организации, проверка соответствия процедур организации работы действующему законодательству.

В целом отдел бухгалтерии ориентируется на поиск проблем и предотвращение их появления, повышение эффективности работы,

соблюдение требований законодательства страны, обеспечение прозрачности и добросовестности деятельности учреждения.

Эти направления позволяют обеспечить комплексный внутренний контроль ведения бухгалтерского учета, улучшение работы всех отделов и подразделений, снижение финансовых рисков и повышение эффективности работы организации в целом.

Для более комплексного исследования деятельности организации ООО Агрофирма «Ариант» рассмотрим факторы внешней и внутренней среды, влияющие на ее деятельность.

К основным внутренним факторам можно отнести:

- персонал организации;
- уровень образования;
- обучение для персонала;
- кадровая политика;
- стимулирование труда;
- уровень заработной платы и другие.

К основным внешним факторам можно отнести следующие:

- конкуренция;
- правовая среда;
- изменения в законодательстве;
- ценообразование;
- поставщики и покупатели.

Таким образом, на деятельность организации оказывают влияние различные внутренние и внешние факторами, которыми необходимо научиться управлять для того, чтобы избежать проблем в деятельности.

Рассмотрим бухгалтерскую отчетность по анализируемому предприятию за доступные периоды. В частности, рассмотрим экономические результаты деятельности ООО Агрофирма «Ариант» за 2020-2022 гг. на основании данных Приложения 1 (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка финансовых результатов деятельности ООО Агрофирма «Ариант» в 2020-2022 гг., тыс.руб.

Наименование	2020г.	2021г.	2022г.	Абсолютное отклонение, +/-	Относительное отклонение, %
Выручка	14856989	16 622 854	17 231 471	2 374 482	116
Себестоимость продаж	13 310 940	14 224 133	16 433 074	3 122 134	123
Валовая прибыль (убыток)	1 546 049	2 398 721	798 397	-747 652	52
Коммерческие расходы	981004	1 366 208	1 013 283	32 279	103
Управленческие расходы	219684	373 284	463 703	244 019	211
Прибыль (убыток) от продаж	345361	659 229	-678 589	-1 023 950	-196
Проценты к получению	5539355	53 874	161 566	-5 377 789	3
Проценты к уплате	293 538	247 028	535 392	241 854	182
Прочие доходы	5245817	354 142	681 500	-4 564 317	13
Прочие расходы	1 177 763	659 217	880 259	-297 504	75
Прибыль (убыток) до налогообложения	4 068 054	161 000	-1 251 174	-5 319 228	-31
Чистая прибыль (убыток)	4 068 054	161 000	-1 251 174	-5 319 228	-31

В соответствии с представленными в таблице данными можно сделать вывод о том, что выручка организации к отчетному периоду – 2022 году увеличилась на 2 374 482 тыс.руб. по отношению к 2020 г., что в относительном выражении составляет 16 %. В целом, как видно из вышеприведенных данных наблюдается положительная динамика выручки исследуемого предприятия.

Кроме того, при рассмотрении динамики себестоимости продаж было выявлено, что в организации прослеживается увеличение показателя 2022 г. на 3 122 134 тыс.руб. по отношению к 2020 г., а темп роста составил 23 %.

Общим показателем деятельности является чистая прибыль, которая в сравнении с 2020 годом сократилась на 5 319 228 тыс.руб., что является не благоприятным фактором.

В следующем параграфе проведем анализ кадрового аудита и кадровой политики в организации.

2.2 Кадровый аудит и анализ кадровой политики ООО Агрофирма «Ариант»

В настоящее время целью кадрового аудита является организация эффективной работы службы управления персоналом, но при этом суть, методы и приемы аудита и консалтинга существенно различаются.

Понятие аудита пришло в кадровый бизнес из бухгалтерии и, по сути, является тем же самым — независимой проверкой документов, только в этом случае — кадровых. Нередко в компаниях не слишком ответственно относятся к кадровому делопроизводству, считая его менее важной сферой деятельности, чем, например, бухгалтерию. В порядок кадровые документы начинают приводить только тогда, когда на горизонте появляется проверка со стороны надзорных органов. Такой подход является ошибочным, поскольку за нарушение требований трудового законодательства по оформлению документов компания вполне может получить крупные штрафы.

Внутренний аудит проводится силами самой компании. Этот вид особенно актуален для маленьких организаций, в которых объем кадровой документации не слишком велик. Поручить внутренний кадровый аудит можно сотруднику, хорошо знающему трудовое законодательство и имеющему навыки оформления документов, например, юристу или начальнику отдела кадров.

ООО Агрофирма «Ариант» необходимо направлять усилия на поддержание кадровой стратегии, так как в данной обстановке может ухудшиться производственная деятельность, что связано с падением производительности труда.

В таблице 5 представим динамику численности персонала предприятия ООО Агрофирма «Ариант».

Таблица 5 – Оценка динамики численности персонала предприятия, чел.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение 2022 к 2020 гг.	
				Абсолютное, тыс.руб.	Относительное, %
Руководители	72	64	51	-21	71
Специалисты	261	201	161	-100	62
Младшие сотрудники	5577	4617	4006	-1571	72
Итого	5910	4882	4218	-1692	71

На основании представленной таблицы можно сделать вывод о том, что количество сотрудников предприятия в 2022 году снижается на 1 692 человека, что в относительном отклонении составляет 29 %.

Можно отметить отрицательную динамику специалистов ООО Агрофирма «Ариант» на 100 человек, темп снижения 38 %.

При исследовании численности младших сотрудников выявлено, что здесь прослеживается снижение персонала на 1 571 человека, что в относительном отклонении составляет 28 %.

В таблице 6 представлен анализ возрастного состава сотрудников ООО Агрофирма «Ариант».

Таблица 6 – Анализ возрастного состава предприятия, чел.

Возраст	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение, (+;-)
До 30 лет	2621	1961	1681	-940
До 40 лет	1679	1483	1040	-639
До 55 лет	729	736	805	76
55 лет и старше	881	702	692	-189
Итого	5910	4882	4218	-1692

На основании таблицы 6 можно сделать вывод о том, что на предприятии преобладают сотрудники в возрасте до 30 лет, данный факт говорит о том, что здесь работают молодые специалисты, в основном с клиентами.

В то же время не стоит забывать о сотрудниках, которые имеют возрастную категорию от 55 лет и старше. В отчетном году их количество составило 692 человека, что меньше предыдущего периода на 189 человек.

На рисунке 5 представлен возрастной состав сотрудников ООО Агрофирма «Ариант».

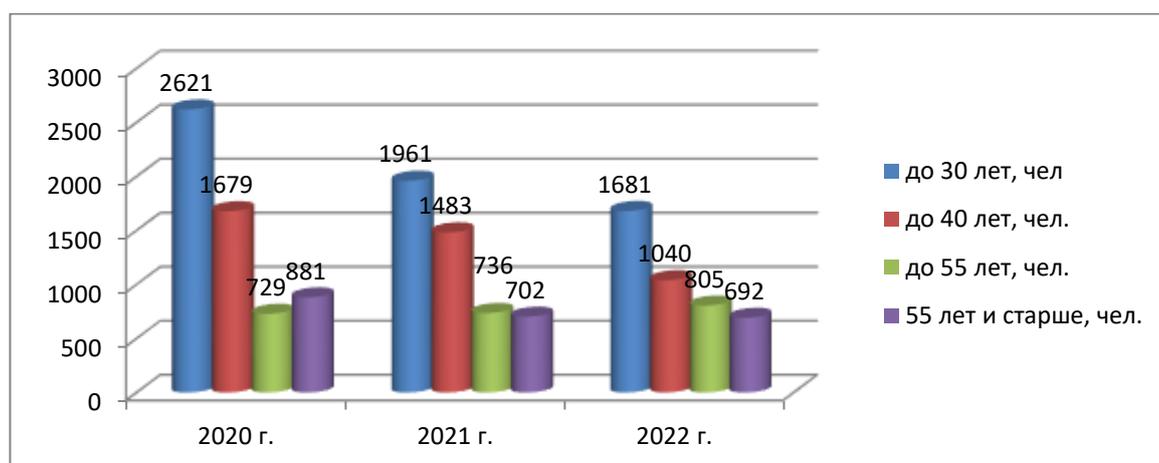


Рисунок 5 – Возрастной состав сотрудников ООО Агрофирма «Ариант», чел.

Важной характеристикой готовности работников к осуществлению профессиональной деятельности является их профессиональная компетентность.

В таблице 7 представлен уровень образования сотрудников в ООО Агрофирма «Ариант».

Таблица 7 – Уровень образования персонала, чел.

Возраст	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение, (+;-)
Высшее	2816	2118	1993	-823
Среднее специальное	1426	1442	1186	-240
Среднее профессиональное	628	781	601	-27
Среднее	1040	541	438	-602
Итого	5910	4882	4218	-1692

На основании представленной таблицы можно сделать вывод о том, что общее количество сотрудников предприятия составляет 4 218 человек.

Также большинство персонала имеют высшее образование – 1 993 человека.

Кроме того, в 2022 году уменьшилось количество сотрудников, имеющих среднее образование на 602 человека.

В ООО Агрофирма «Ариант» в отчетном периоде среднее профессиональное образование имеют 601 человек, а показатель в сравнении с 2020 годом имеет тенденцию к сокращению на 27 человек.

На рисунке 6 представлен уровень образования коллектива предприятия ООО Агрофирма «Ариант».

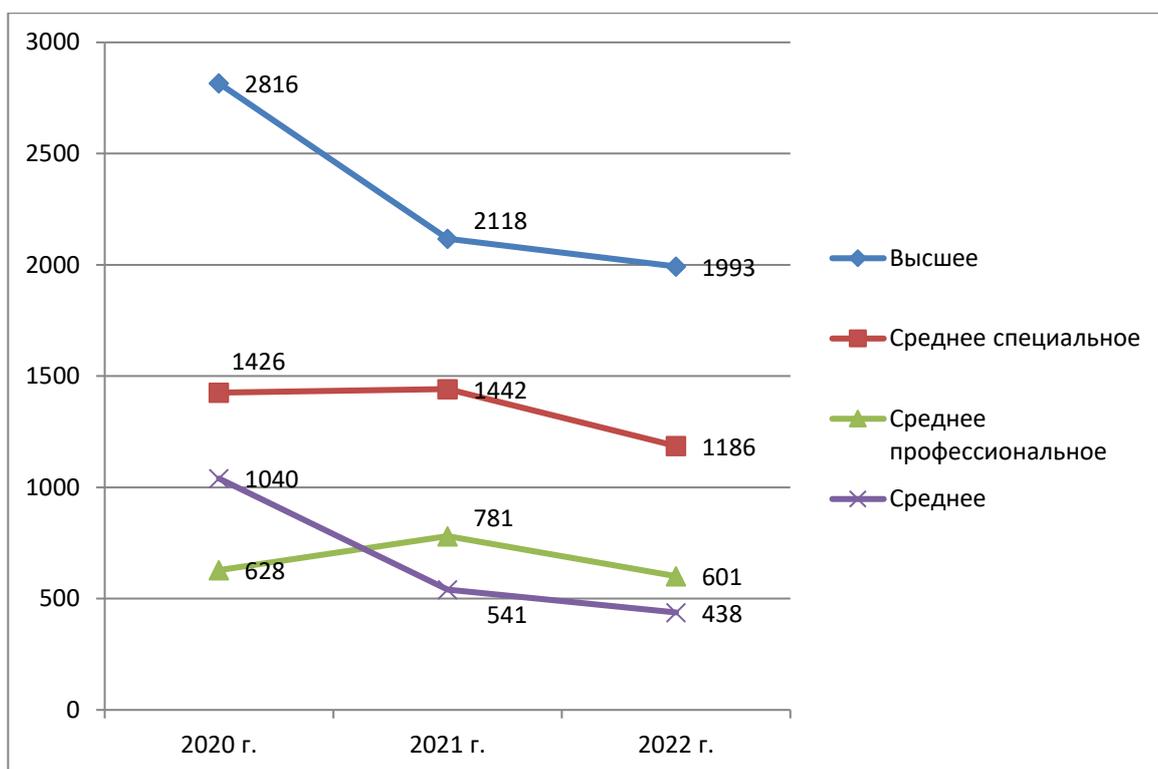


Рисунок 6 – Уровень образования в ООО Агрофирма «Ариант», чел.

В таблице 8 представлен трудовой стаж сотрудников предприятия ООО Агрофирма «Ариант».

Таблица 8 – Трудовой стаж сотрудников предприятия, чел.

Возраст	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение, (+;-)
От 0 до 15 лет	2816	2716	3041	225
От 15 до 25 лет	2001	1675	968	-1033
От 25 лет и выше	1093	491	209	-884
Итого	5910	4882	4218	-1692

На основании представленной таблицы можно сделать вывод о том, что трудовой стаж от 25 лет и выше имеют 209 сотрудников ООО Агрофирма «Ариант».

Кроме того, можно отметить, что на предприятии работают преимущественно молодые сотрудники, имеющие трудовой стаж от 0 до 15 лет, что свидетельствует об принятии на работу молодых специалистов после колледжей и вузов.

Таким образом, на основании проведенного кадрового аудита в организации прослеживается стремительная текучесть кадров. В данной ситуации происходит снижение объемов выручки, что является не благоприятным фактором.

Руководству организации необходимо принимать меры по улучшению данной ситуации. Разрабатывать эффективную кадровую политику, в первую очередь, направленную на обучение команды менеджеров. Такая работа позволит обеспечить постоянство кадрового состава и найти резервы роста для улучшения текущих показателей в организации ООО Агрофирма «Ариант».

Выживание организации, не говоря уже об их процветании, зависит, прежде всего, от того, имеют ли они собственную кадровую политику, а также от того, смогут ли организации последовательно реализовать эту политику на практике при помощи конкретных мероприятий.

Неуверенность в будущем, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации к необходимости внимательно изучать и пытаться внедрить различные варианты планового и стратегического развития своих фирм.

Кадровая политика - это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Кадровая политика позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Основные черты кадровой политики управления персоналом ООО Агрофирма «Ариант» следующие:

- её долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или её отдельных элементов, причём такие изменения требуют дополнительного времени;

- связь со стратегией ООО Агрофирма «Ариант» в целом, учёт многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечёт за собой смену, или корректировку стратегии ООО Агрофирма «Ариант» и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Стратегия управления персоналом зависит от кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом ООО Агрофирма «Ариант».

Длительное время ООО Агрофирма «Ариант» использовало стратегию кадрового потенциала. Большое внимание уделялось улучшению рабочих мест руководителей высшего и среднего звена. Основными мероприятиями для достижения этих целей были:

- обустройство рабочих мест специалистов;
- закупка нового оборудования для выращивания скота;
- мотивационные выплаты и нематериальное стимулирование труда;
- проводились исследования как с целью выявления более эффективных приемов и методов управления, так и с целью увеличения производительности труда, разработки новых технологий производства товаров и оказания услуг.

Отбор специалистов осуществляется на основе конкурса, а также на основе собеседования, опыта работы и личных качеств кандидатов.

Также раз в три года проводится аттестация персонала.

Аттестация проводится для выявления наиболее способных работников для перевода их на более высокие должности, либо повышения заработной платы, при чем одно не исключает другого.

Также в результате аттестации выявляются работники, которым для эффективной работы необходимо пройти повышение квалификации, так как их уровень знаний не отвечает исполняемым должностным обязанностям.

Повышение квалификации приобретает большое значение, если организация берёт на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с организации связан с необходимостью изменения специальности.

Такая стратегия является необдуманной и призвана «перестраховать» организацию от возможных убытков, что является неоправданным, так как организация имеет контракты на несколько лет вперёд.

В данной ситуации наиболее приемлемо было бы провести обучение для команды менеджеров в организации ООО Агрофирма «Ариант».

В следующем параграфе будут разработаны рекомендации по повышению качества работы команды менеджеров.

2.3 Разработка рекомендаций по повышению качества работы команды менеджеров в ООО Агрофирма «Ариант»

В настоящее время предприятию необходимо применять усилия по совершенствованию кадровой политики, что позволит улучшить текущую ситуацию, а также повысить финансовые показатели.

Предприятие испытывает проблемы в проведении обучения персонала, сотрудники тяжело воспринимают выдаваемую информацию во время рабочего процесса, что не дает никаких результатов от обучения.

В таких условиях требуется проводить обучение сотрудников непосредственно в учебных центрах, заведениях, где существует возможность проигрывания ситуаций, которые могут происходить в рабочем

процессе, непосредственное прогнозирование работы менеджеров как с сотрудниками, так и с клиентами.

Можно отметить, что добиться положительного эффекта от обучения невозможно без совершенствования личных качеств персонала предприятия. Без выработки лояльного отношения к клиентам и своим коллегам сотрудники не могут справляться с возложенной на них ответственностью.

Мероприятия, направленные на разработку кадровой политики, ориентированы, прежде всего, на устранение причин, по которым у сотрудников снижается работоспособность, персонал увольняется. В первую очередь это причины, связанные с условиями труда работника.

В настоящее время выделяют классификацию обстоятельств, которые выступают основными причинами сокращения численности персонала, а также не эффективной кадровой политики. К ним относятся:

- управляемые обстоятельства, такие как условия труда, мотивационные выплаты, корпоративная политика;
- частично управляемые обстоятельства, такие как взаимоотношения между членами коллектива;
- неуправляемые обстоятельства, такие как финансовое состояние, природные катаклизмы, чрезвычайные ситуации во время осуществления трудовой деятельности.

Большое значение на предприятиях имеет финансовая сторона вопроса при назначении обучения сотрудникам, так как при отсутствии средств на оплату обучения руководство не сможет организовать прохождение обучения.

Для того, чтобы развивать систему обучения необходимо оказывать влияние на управляемые и частично управляемые обстоятельства.

По результатам проведенного выше исследования следует разработать программу по разработке кадровой политики на предприятии ООО Агрофирма «Ариант», направленной на повышение качества работы команды менеджеров:

1) Цель программы: повысить качество работы команды менеджеров, путем проведения обучения для сотрудников ООО Агрофирма «Ариант».

2) Задачи программы:

- нацеленность на высокие результаты в трудовой деятельности;
- профилактика текучести кадров в организации;
- повышение личностной мотивации сотрудников;
- улучшение условий труда работников организации;
- повышение компетентности руководства;
- привлечение молодых перспективных кадров в организацию;
- увеличение числа корпоративных мероприятий, а также различных мотивационных конкурсов.

3) Направления деятельности:

- проведение мегатренинга в г. Челябинск у бизнес-тренера Пушнина К.;
- пересмотр системы оплаты труда путем добавления к окладной части процентов с продаж.

В таких условиях обучение для команды менеджеров должно быть направлено на достижение следующих важных аспектов:

- улучшение личностных особенностей;
- точная постановка целей и задач в трудовой деятельности;
- нацеленность на высокий результат производительности труда сотрудников;
- совершенствование деятельности, правильная работа с покупателями и поставщиками для повышения интереса к продукции у целевой аудитории;
- распространение сведений о продукции предприятия для широкой аудитории;
- нахождение специализированных компаний, где возможно пройти обучение специалистам.

Сотрудники имеют достаточное количество сильных сторон, но которые без эффективного управления могут ухудшиться, что приведет к негативному процессу в ООО Агрофирма «Ариант».

В таких условиях под воздействием внешних факторов сотрудники нуждаются в постоянном совершенствовании своих знаний и умений, что приведет к совершенствованию кадровой политики и улучшению работы команды менеджеров в организации.

Для того, чтобы устранять слабые стороны на предприятии необходимо проводить мероприятия по саморазвитию персонала, что будет способствовать получению дополнительного опыта в ведении командной работы, что позволит улучшить деятельность компании в целом.

Избавиться от проблем в уровне квалификации сотрудника возможно при помощи развития системы обучения сотрудников, что позволит улучшить ведение деятельности.

Сотрудники предприятия будут проходить Мегатренинг у бизнес-тренера.

Данный тренинг будет направлен на организацию и проведение практического бизнес - тренинга по навыкам управления командой. С полным циклом оценки знаний до и после тренинг программы.

Кроме того, сюда включено решение управленческих кейсов и прохождение деловых игр, что обеспечит развитие ключевых навыков управления командой.

Каждый участник обменивается опытом с другими участниками программы обучения. Используются различные техники обучения и развития, что обеспечивает ясность и практическое применение навыков управления командой.

Можно сделать вывод о том, что 10 сотрудников предприятия будут направлены на Мегатренинг, который будет проходить в течение одного дня (8 часов).

Рассмотрим непосредственно программу данного Мегатренинга для менеджеров организации ООО Агрофирма «Ариант».

10.00-10.30. Знакомство. Вводная часть и настрой на обучение и развитие. Welcome board. Трейлер. Упражнение «9 точек». Упражнение: «Лучший руководитель в моей жизни».

Понимание, что руководитель значительно влияет на развитие своей команды. Развить навыки управления возможно каждому. Осознание того, что важным аспектом обучения является личное желание стать лучше в этом направлении. Получают мотивацию на тренинг. Практическое упражнение, как нужно выходить за рамки.

10.30-11.00. Руководитель - лидер или руководитель - менеджер. Как стать лидером команды. Инициатива и ответственность. Упражнение на восприятие функций руководителя (Коммуникативная, Информационная, Управленческая).

Узнают разницу в подходах руководителя, менеджера и лидера. Поймут, какие роли выполняет руководитель, и какими функциями он это осуществляет. Появляется полная картина управления любой командой. Упражнение на восприятие функций управления.

11.00-11.30. Цикл управления Деминга. Постановка задач и планирование работы сотрудников. Управление собой, самоменеджмент. Петля обратной связи. Практическое упражнение.

Получают практический цикл управления, PDCA подход. Раскладывают любую задачу для команды в цикл управления. Понимают, что нужно и самому соответствовать эффективному менеджерскому подходу. Невозможно управлять другими, не научившись управлять собой. Получают два инструмента целеполагания. Практическая отработка навыка целеполагания и петли обратной связи.

11.30-12.00. Упражнение «Генеральный менеджер». Практическая групповая игра. На практическом примере участники осознают, как работает управление в команде изнутри. Вскрываются проблемы коммуникации,

постановки задач, обратной связи, чувство общего дела. Упражнение направлено на осознание четких задач и критериев по выполнению задач.

12.00-12.15. Кофе-пауза.

12.15-13.00. Степени готовности сотрудников относительно поставленных задач и уровня развития. 4 стиля управления руководителя (директивный, наставничество, поддержка, делегирование). Комбинированный стиль управления.

Сложности и возможности комбинированного подхода управления. Практическое упражнение на развитие комбинированного подхода управления.

Участники перед тренингом проходят тест на стили управления. В этом блоке знакомятся с личными результатами теста. А также понимают теорию Кена Бланшара по ситуационному управлению командой. Понимают, как подходить к работе с сотрудником в зависимости от его степени готовности и компетентности относительно задачи. Практическое упражнение на отработку комбинированного стиля управления.

13.00-14.00. Обед.

14.00-15.00. Способы контроля выполнения задач. Обратная связь сотруднику. Виды обратной связи. Правила обратной связи сотрудникам. Периодичность.

Участники тренинга понимают, что контролировать нужно всех. Только всех можно контролировать по-разному. Получают 5 способов контроля. Понимают, как их можно комбинировать в зависимости от степени готовности сотрудника и важности поставленной задачи. Понимают, как корректировать действия своих сотрудников. Как это делать, не получая демотивацию. Какими методами и способами давать обратную связь. Участники получают три практических инструмента обратной связи, отрабатывают их на практике.

15.00-15.30. Упражнение: «Карусель»: разговор один на один с сотрудником. Практическая отработка навыков обратной связи своим сотрудникам.

15.30-16.00. Наставничество и коучинг в работе руководителя. Основные различия и подходы. Упражнение «TELL, SHOW, DO». Понимание разных подходов в развитии своей команды. Какие долгосрочные и краткосрочные результаты можно получить, используя наставничество и коучинг при управлении командой. Получают два практических инструмента в работу. Практическая отработка инструмента обучения.

16.00-16.15. Кофе-пауза.

16.15-17:00. Делегирование и директива в работе руководителя. Основные ошибки. Упражнение «Приоритеты». Трезубец управления: Собрания /1 на 1/ совместная работа.

Участники понимают, как комбинировать стили управления. Какие тонкости существуют в делегировании задач. Кому можно делегировать и самое главное что. Знакомятся с трезубцем управления командой. Осознают, какие практические шаги необходимо выполнять для управления командой. Получают инструменты по каждой активности (собрание /встречи 1 на 1/ совместные обучения).

17:00- 18:00. Мотивация команды. Теория Герцберга и Портера Лоулера. Метод «Антистресс». Карта персональных мотиваторов. Итоги тренинга, вручение сертификатов, рефлексия. Понимание, что мотивирует сотрудников в принципе. Как может руководитель влиять на мотивацию своей команды. Что такое карта персональных мотиваторов сотрудников. Практический инструмент по мотивации. Методы работы со стрессом, многозадачность в современном мире. Итоги тренинг-программы. Рефлексия.

Таким образом, данная программа Мегатренинга будет иметь следующие преимущества:

- личный и успешный управленческий опыт;

- все обучение построено на реальных примерах современного управления командой;

- активная форма обучения при позитивной подаче материала.

В настоящее время проведение обучения персонала является одной из важных основ при формировании кадровой политики, что позволяет не только эффективно организовать рабочий процесс, но и совершенствовать выкладку товаров, что позволяет привлекать больший поток покупателей.

В таблице 9 представлен процесс обучения сотрудников ООО Агрофирма «Ариант» по развитию навыков сотрудников. Обучение проводится для 10 менеджеров. Все обучение будет проводить специалист из Учебного центра.

Таблица 9 – Методика развития системы обучения

Метод	Процесс обучения
Проведение лекций с вопросами по темам	Получение знаний при ведении производственного процесса
Просмотр учебных фильмов по теме ведения производственной деятельности	Исследование методики ведения производственной деятельности
Практический курс, проигрывание ситуаций в рабочей деятельности	Применение новой технологии
Итого	

Таким образом, разнообразие в обучении является одним из шагов к успешному развитию показателей деятельности организации, а тщательно спланированная работа команды менеджеров позволит улучшить трудовые процессы.

В таблице 10 представлены расходы по обучению сотрудников предприятия ООО Агрофирма «Ариант».

Таблица 10 – Расходы на обучение сотрудников предприятия, руб.

Статья затрат	Стоимость
Стоимость Мегатренинга	60 900
Расходы на 1 сотрудника	60 000
Итого затрат на обучение	600 000

Предприятие затратит на проведение обучения 10 сотрудников денежные средства в размере 600 000 руб., а на одного человека затраты составляют 60 000 руб.

В соответствии с представленными данными рассчитаем какой экономический эффект получит предприятие ООО Агрофирма «Ариант» при реализации мероприятия.

При расчете затрат в базовом периоде в сумму расходов возьмем затраты на оплату труда 4 сотрудников.

$$\text{Эфф} = \text{Результат} / \text{Затраты}$$

$$\text{Эффбаз} = \text{P1} / \text{Z1}$$

$$\text{Эфф план} = \text{P2} / \text{Z2}$$

$$\text{Эффбаз} = 80 \% / 7800000 = 1,03$$

$$\text{Эффплан} = 100 \% / (7800000 + 600000) = 100 / (8400000) = 1,19$$

$$\text{Эфф} = 1,19 / 1,03 = 115,53 \% \text{ или } 115 \%$$

При расчете эффективности базовой значение уровня развития берется за 80 %, что не позволило достичь высокой эффективности для предприятия. После проведения мероприятий планируется повысить уровень обучения до 100 %.

Эффект от проводимого мероприятия по повышению командной работы менеджеров предприятия повысит уровень деятельности ООО Агрофирма «Ариант» на 15 %, что окажет положительное влияние на работу всего предприятия.

На рисунке 7 представлен план проведения мероприятий на предприятии.



Рисунок 7 – План проведения мероприятия в ООО Агрофирма «Ариант»

Таким образом, все запланированные мероприятия на предприятии выполняются в полном объеме, а затраты на проведение обучения будут составлять 600 000 руб. для 10 менеджеров.

После проведения мероприятия по разработке кадровой стратегии процесс работы предприятия должен повыситься минимум на 15 – 20 %.

Результаты от проведенного мероприятия в компании представим в таблице 11.

Таблица 11 – Результат от проведенного мероприятия

Наименование мероприятия	Вес, %	P1 - Значение до мероприятия	P2 -Значение после мероприятия	P2/P1xВес
Совершенствование качества работы команды менеджеров	50	80	100	62,5
Повышение финансовых показателей	30	80	85	31,87
Повышение лояльности к покупателям	20	80	85	21,25
Общий результат				115,62

На основании представленной таблицы можно сделать вывод о том, что результат от представленного мероприятия увеличится на 115,62 %.

Таким образом, процесс повышения качества работы менеджеров в команде позволит предприятию добиться высоких результатов при ведении кадровой политики, улучшении производственной деятельности, улучшиться система управления персоналом, предоставления ассортимента для клиентов, а также можно рассчитывать на повышение лояльности к клиентам.

Представим изменения ключевых показателей после проведения мероприятия в ООО Агрофирма «Ариант» в таблице 12.

Таблица 12 – Прогноз ключевых показателей ООО Агрофирма «Ариант»

Мероприятия	Текущее значение	Прогнозное значение	Темп прироста, %
Совершенствование качества работы команды менеджеров	80	100	25
Повышение финансовых показателей	80	85	6
Повышение лояльности к покупателям	80	85	6

Таким образом, можно отметить, что после проведения мероприятий по повышению качества работы команды менеджеров на предприятии ООО Агрофирма «Ариант», ключевые показатели будут иметь тенденцию к росту, что позволит достичь эффективности в деятельности всего предприятия.

Предлагаемые мероприятия в организации позволят добиться улучшения кадровой политики, что будет иметь положительный эффект для компании.

Выводы по второй главе

В процессе проведенного исследования было выявлено, что организация ООО Агрофирма «Ариант» занимается разведением свиней.

В организации были исследованы экономические результаты деятельности. Выручка организации к отчетному периоду – 2022 году увеличилась на 2 374 482 тыс.руб. по отношению к 2020 г., что в относительном выражении составляет 16 %. В целом, как видно из вышеприведенных данных наблюдается положительная динамика выручки исследуемого предприятия. Общим показателем деятельности является чистая прибыль, которая в сравнении с 2020 годом сократилась на 5 319 228 тыс.руб., что является не благоприятным фактором.

ООО Агрофирма «Ариант» необходимо направлять усилия на поддержание кадровой стратегии, так как в данной обстановке может ухудшиться производственная деятельность, что связано с падением производительности труда.

Для более полной оценки деятельности был проведен кадровый аудит, а именно был оценен кадровый состав, возраст сотрудников, уровень образования, стаж работы и другие.

Было выявлено, что количество сотрудников предприятия в 2022 году снижается на 1 692 человека, что в относительном отклонении составляет 29 %. Можно отметить отрицательную динамику специалистов ООО Агрофирма «Ариант» на 100 человек, темп снижения 38 %.

При исследовании численности младших сотрудников выявлено, что здесь прослеживается снижение персонала на 1 571 человека, что в относительном отклонении составляет 28 %.

На предприятии преобладают сотрудники в возрасте до 30 лет, данный факт говорит о том, что здесь работают молодые специалисты, в основном с клиентами. В то же время не стоит забывать о сотрудниках, которые имеют возрастную категорию от 55 лет и старше. В отчетном году их количество составило 692 человека, что меньше предыдущего периода на 189 человек.

Также большинство персонала имеют высшее образование – 1 993 человека. Кроме того, в 2022 году уменьшилось количество сотрудников, имеющих среднее образование на 602 человека. В ООО Агрофирма «Ариант» в отчетном периоде среднее профессиональное образование имеют 601 человек, а показатель в сравнении с 2020 годом имеет тенденцию к сокращению на 27 человек.

Таким образом, на основании проведенного кадрового аудита в организации прослеживается стремительная текучесть кадров. В данной ситуации происходит снижение объемов выручки, что является не благоприятным фактором.

Руководству организации необходимо принимать меры по улучшению данной ситуации. Разрабатывать эффективную кадровую политику, в первую очередь, направленную на обучение команды менеджеров. Такая работа позволит обеспечить постоянство кадрового состава и найти резервы роста для улучшения текущих показателей в организации ООО Агрофирма «Ариант».

Сотрудники имеют достаточное количество сильных сторон, но которые без эффективного управления могут ухудшиться, что приведет к негативному процессу в ООО Агрофирма «Ариант». Менеджеры будут проходить Мегатренинг у бизнес-тренера. Данный тренинг будет направлен на организацию и проведение практического бизнес - тренинга по навыкам управления командой. С полным циклом оценки знаний до и после тренинг программы.

Предприятие затратит на проведение обучения 10 сотрудников денежные средства в размере 600 000 руб., а на одного человека затраты составляют 60 000 руб.

Эффект от проводимого мероприятия по повышению командной работы менеджеров предприятия повысит уровень деятельности ООО Агрофирма «Ариант» на 15 %, что окажет положительное влияние на работу всего предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе было проведено исследование качества работы команды менеджеров в организации ООО Агрофирма «Ариант», которая занимается разведением свиней.

В результате исследования было выявлено, что предприятием управляет Собрание участников, которое назначает совет директоров, а также генерального директора. При назначении генерального директора его наделяют полномочиями по управлению организацией, он решает текущие вопросы, входящие в его компетенцию.

Генеральный директор назначает на должности персонал, увольняет сотрудников, назначает премии или депремирует коллектив, заключает договора с покупателями, ведет переговоры с поставщиками и покупателями.

В организации были исследованы экономические результаты деятельности. Выручка организации к отчетному периоду – 2022 году увеличилась на 2 374 482 тыс.руб. по отношению к 2020 г., что в относительном выражении составляет 16 %. В целом, как видно из вышеприведенных данных наблюдается положительная динамика выручки исследуемого предприятия. Кроме того, при рассмотрении динамики себестоимости продаж было выявлено, что в организации прослеживается увеличение показателя 2022 г. на 3 122 134 тыс.руб. по отношению к 2020 г., а темп роста составил 23 %.

Общим показателем деятельности является чистая прибыль, которая в сравнении с 2020 годом сократилась на 5 319 228 тыс.руб., что является не благоприятным фактором.

ООО Агрофирма «Ариант» необходимо направлять усилия на поддержание кадровой стратегии, так как в данной обстановке может ухудшиться производственная деятельность, что связано с падением производительности труда.

Для более полной оценки деятельности был проведен кадровый аудит, а именно был оценен кадровый состав, возраст сотрудников, уровень образования, стаж работы и другие.

Было выявлено, что количество сотрудников предприятия в 2022 году снижается на 1 692 человека, что в относительном отклонении составляет 29 %. Можно отметить отрицательную динамику специалистов ООО Агрофирма «Ариант» на 100 человек, темп снижения 38 %.

При исследовании численности младших сотрудников выявлено, что здесь прослеживается снижение персонала на 1 571 человека, что в относительном отклонении составляет 28 %.

На предприятии преобладают сотрудники в возрасте до 30 лет, данный факт говорит о том, что здесь работают молодые специалисты, в основном с клиентами. В то же время не стоит забывать о сотрудниках, которые имеют возрастную категорию от 55 лет и старше. В отчетном году их количество составило 692 человека, что меньше предыдущего периода на 189 человек.

Также большинство персонала имеют высшее образование – 1 993 человека. Кроме того, в 2022 году уменьшилось количество сотрудников, имеющих среднее образование на 602 человека. В ООО Агрофирма «Ариант» в отчетном периоде среднее профессиональное образование имеют 601 человек, а показатель в сравнении с 2020 годом имеет тенденцию к сокращению на 27 человек.

Трудовой стаж от 25 лет и выше имеют 209 сотрудников ООО Агрофирма «Ариант». Кроме того, можно отметить, что на предприятии работают преимущественно молодые сотрудники, имеющие трудовой стаж от 0 до 15 лет, что свидетельствует об принятии на работу молодых специалистов после колледжей и вузов.

Таким образом, на основании проведенного кадрового аудита в организации прослеживается стремительная текучесть кадров. В данной ситуации происходит снижение объемов выручки, что является не благоприятным фактором.

Руководству организации необходимо принимать меры по улучшению данной ситуации. Разрабатывать эффективную кадровую политику, в первую очередь, направленную на обучение команды менеджеров. Такая работа позволит обеспечить постоянство кадрового состава и найти резервы роста для улучшения текущих показателей в организации ООО Агрофирма «Ариант».

Повышение квалификации приобретает большое значение, если организация берёт на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с организации связан с необходимостью изменения специальности.

Такая стратегия является необдуманной и призвана «перестраховать» организацию от возможных убытков, что является неоправданным, так как организация имеет контракты на несколько лет вперёд.

По результатам проведенного выше исследования следует разработать программу по разработке кадровой политики на предприятии ООО Агрофирма «Ариант», направленной на повышение качества работы команды менеджеров.

Цель программы – повысить качество работы команды менеджеров, путем проведения обучения для сотрудников ООО Агрофирма «Ариант».

В таких условиях обучение для команды менеджеров должно быть направлено на достижение следующих важных аспектов:

- улучшение личностных особенностей;
- точная постановка целей и задач в трудовой деятельности;
- нацеленность на высокий результат производительности труда сотрудников;
- совершенствование деятельности, правильная работа с покупателями и поставщиками для повышения интереса к продукции у целевой аудитории;
- распространение сведений о продукции предприятия для широкой аудитории;

- нахождение специализированных компаний, где возможно пройти обучение специалистам.

Сотрудники имеют достаточное количество сильных сторон, но которые без эффективного управления могут ухудшиться, что приведет к негативному процессу в ООО Агрофирма «Ариант».

Сотрудники предприятия будут проходить Мегатренинг у бизнес-тренера. Данный тренинг будет направлен на организацию и проведение практического бизнес - тренинга по навыкам управления командой. С полным циклом оценки знаний до и после тренинг программы.

Кроме того, сюда включено решение управленческих кейсов и прохождение деловых игр, что обеспечит развитие ключевых навыков управления командой.

Каждый участник обменивается опытом с другими участниками программы обучения.

Используются различные техники обучения и развития, что обеспечивает ясность и практическое применение навыков управления командой.

Можно сделать вывод о том, что 10 сотрудников предприятия будут направлены на Мегатренинг, который будет проходить в течение одного дня (8 часов).

Таким образом, разнообразие в обучении является одним из шагов к успешному развитию показателей деятельности организации, а тщательно спланированная работа команды менеджеров позволит улучшить трудовые процессы.

Предприятие затратит на проведение обучения 10 сотрудников денежные средства в размере 600 000 руб., а на одного человека затраты составляют 60 000 руб.

Эффект от проводимого мероприятия по повышению командной работы менеджеров предприятия повысит уровень деятельности ООО

Агрофирма «Ариант» на 15 %, что окажет положительное влияние на работу всего предприятия.

Таким образом, процесс повышения качества работы менеджеров в команде позволит предприятию добиться высоких результатов при ведении кадровой политики, улучшении производственной деятельности, улучшиться система управления персоналом, предоставления ассортимента для клиентов, а также можно рассчитывать на повышение лояльности к клиентам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации принятая всенародным голосованием 12.12.1993 // СПС КонсультантПлюс. – Законодательство.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : ч. 1 утв. от 30.11.1994 № 51-ФЗ. // СПС КонсультантПлюс. – Законодательство.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] :ч. 1 утв. от 30.12.2001 № 197 – ФЗ // СПС КонсультантПлюс. – Законодательство.
4. Аблязова Н. О. Управление социальным развитием организации. / учеб. для студ. выс. учеб. заведений. - М.: ИНФРА— М, 2018. – 147 с.
5. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. / Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2021. – 443 с.
6. Барышникова Н. А. Экономика организации : учебное пособие. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 184 с.
7. Батраева Э. А. Экономика предприятия общественного питания : учебник и практикум. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 397 с.
8. Бочарова Н.А. Процесс планирования производства многосерийной продукции / Н.А. Бочарова // Шаг в науку. — 2021. — № 2. — С. 21-24.
9. Васильева Н. А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебник. – М.: Приор, 2019. – 280 с.
10. Деркач, А.С. Анализ абсолютных и относительных показателей финансовых результатов организации // Тенденции развития науки и образования. — 2021. — № 74-7. — С. 144-148.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2021. – 688 с.
12. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: учебник. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 149 с.
13. Горелов Н. А. Оплата труда персонала: методология и расчёты: учебник. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 412 с.

14. Дубровин И. А. Экономика труда: учебник. – М.: Дашков и К, 2019. – 230 с.
15. Журавлев П. В. Управление человеческими ресурсами: учебник. – М.: Экзамен, 2018. – 350 с.
16. Иванов И.Н. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 376 с.
17. Исаев В. В. Организация работы команды проекта. - М.: Бизнес—пресса, 2017. – 368 с.
18. Капелюшников Р. Производительность и оплата труда: немного простой арифметики//Вопросы экономики. 2020. №3. С. 36-48.
19. Кирильчук С.П. Экономика предприятия. Практикум : учебное пособие для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 517 с.
20. Ключкова Е.Н. Экономика предприятия : учебник для вузов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 382 с.
21. Колесникова В.Б. Комплексная оценка индивидуальных результатов труда персонала на предприятии // Цифровая и отраслевая экономика. – 2021. – № 3. – с. 99.
22. Кулик В.И. Труд и капитал: о критериях оценки эффективности и структурной формуле общественного производства // Cognitio rerum. – 2021. – № 2. – с. 7 — 25.
23. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 368 с.
24. Михайлина Г. И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: «Дашков и К», 2020. – 280 с.
25. Мишурова И. В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие. М.: ИКЦ «МарТ», 2019. – 240 с.
26. Мокий М. С. Экономика организации: учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2021. – 334 с.

27. Озерникова Т. Г. Оплата труда персонала: учебное пособие. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2020. – 390 с.
28. Рынок труда: учебник. – Улаанбаатар :Содпресс, 2019. – 117 с.
29. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие. — М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.
30. Сытник А.А. Аннотация перспективы развития методов оценки труда персонала // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 50. – с. 915.
31. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
32. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. – С. 138-143.
33. Управление персоналом : учебник / К.В. Воденко. – М. : Дашков и К, 2019. – 374 с.
34. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2022. - 160 с.
35. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
36. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 364 с.
37. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с.
38. Феденя А.К. Организация производства и управление предприятием: Учебное пособие. Мн.: Тетра-Систем, 2019. – 282 с.
39. 10 качеств успешной команды [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://oksanakulik.com/10-quality-of-successful-team/?lang=ru> (дата обращения 28.08.2023г.)

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Отчет о финансовых результатах ООО Агрофирма «Ариант»

Наименование показателя	Код	2022	2021	2020
Выручка	2110	17 231 471	16 622 854	14856989
Себестоимость продаж	2120	(16 433 074)	(14 224 133)	(13 310 940)
Валовая прибыль (убыток)	2100	798 397	2 398 721	1 546 049
Коммерческие расходы	2210	(1 013 283)	(1 366 208)	(981004)
Управленческие расходы	2220	(463 703)	(373 284)	(219684)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(678 589)	659 229	345361
Проценты к получению	2320	161 566	53 874	5539355
Проценты к уплате	2330	(535 392)	(247 028)	(293 538)
Прочие доходы	2340	681 500	354 142	5245817
Прочие расходы	2350	(880 259)	(659 217)	(1 177 763)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(1 251 174)	161 000	4 068 054
Чистая прибыль (убыток)	2400	(1 251 174)	161 000	4 068 054