Содержание

Введение

Раздел 1 Теоретические и методологические основы организации труда управленческого персонала

1.1 Понятие и сущность организации труда

1.2 Особенность трудового процесса управленческого персонала.

1.3 Разделение и кооперация труда в сфере управления

Раздел 2 Организация труда управленческого персонала на примере планово-экономического отдела ОАО «Заинский сахар»

2.1 Общая характеристика и структура управленческого персонала ОАО «Заинский сахар»

2.2 Организация труда управленческого персонала планово-экономического отдела ОАО «Заинский сахар»

2.3 Оценка эффективности организации труда управленческого персонала планово-экономического отдела ОАО «Заинский сахар»

Раздел 3 Разработка мероприятий по усовершенствованию организации труда управленческого персонала в планово-экономическом отделе ОАО «Заинский сахар»

3.1 Выбор метдов и инструментов по усовершенствованию организации труда управленческого персонала в планово-экономическом отделе ОАО «Заинский сахар»

3.2 Использование (внедрение) методов и инструментов организации труда управленческого персонала в планово-экономическом отделе ОАО «Заинский сахар»

3.3 Реорганизация структуры планово-экономическлого отдела ОАО «Заинский сахар»

Раздел 4 Оценка социально-экономических последствий мероприятий по повышению эффективности организации труда управленческого персонала в планово-экономическом отдел ОАО «Заинский сахар»

4.1 Экономический эффект от усовершенствования системы организации труда управленческого персонала в планово-экономическом отдел ОАО «Заинский сахар»

4.2 Социальный эффект от усовершенствования системы организации труда управленческого персонала в планово-экономическом отдел ОАО «Заинский сахар»

Раздел 5 Нормативно-правовое обеспечение организации труда управленческого персонала

Заключение

Библиография

Введение

Для эффективного функционирования современного производства, основанного на применении сложной техники и технологий, характеризуемого большим количеством внутрипроизводственных связей и инфор мационных потоков в сфере управления, необходимы четкая организация труда управленческого персонала, применение прогрессивных норм и нормативов, являющихся основой не только организации труда на рабочих местах, но и планирования, организации производственных процессов и управле ния производством. Соответствие форм организации труда руководителя и качества его нормирования уровню развития техники и технологий служит глав ным условием достижения высокой эффективности производства.

Являясь важной составной частью организации производственного процесса, организация труда руководителя как самостоятельная область экономичес кой работы на предприятии имеет особое содержание, сферу исследова ния и методы изучения производственной деятельности человека.

Возникшая на стыке многих научных дисциплин, наука об организа ции труда основывается на использовании математики, физиологии и психологии, социальных аспектов трудовой деятельности. Это позволя ет, с одной стороны, комплексно подходить к выбору оптимальных вари антов взаимодействия человека с техническими средствами производ ства, а с другой, глубоко дифференцируя сложные явления на простые, всесторонне их исследовать и путем моделирования находить наиболее эффективные решения. Таким образом, все решения и области организа ции труда принимаются на основе всестороннего анализа, точного учета, научнообоснованных методик.

В условиях рыночной экономики возникает объективная необходи мость в повышении роли организации труда руководителя. С появле нием предприятий различных форм собственности, расширением их прав результативность их деятельности и заработная плата работников прямо зависят от эффективного использования факторов производства. А этого можно добиться лишь используя возможности совершенствования орга низации и нормирования труда. Это наиболее целесообразный путь, не требующий существенных затрат. Как показывает практика, сокращение затрат труда, как правило, обеспечивает одновременное снижение затрат на единицу продукции. В результате достигается снижение себестоимости продукции даже на предприятиях с низкой долей заработной платы в ее составе.

Для этого необходимо, чтобы организация труда руководителя в полной мере выполняла свои функции. Поэтому при установлении норм труда в первую очередь должны учитываться такие организацион но-технические условия, которые обеспечивают эффективное использо вание техники, технологии и рабочего времени.

Целью данного дипломного проекта, является рассмотрение организации труда руководителей. То есть, как организовать работу руководителя, чтобы его труд был наиболее эффективным. Но следует помнить, что труд руководителя настолько специфичен, что правильно организовать его довольно проблематично. Умение эффективно руководить, что это, наука или искусство? Однозначного ответа на этот вопрос, наверное, не даст никто. Можно лишь предположить, что это некий синтез науки и искусства управления. И поэтому в данном дипломном проекте будут по возможности рассмотрены все нюансы и пути повышения эффективности работы руководителя.

Раздел 1 Теоретические и методологические основы организации труда управленческого персонала

1.1 Понятие и сущность организации труда

В организации труда принимает осуществление комплекса мероприятий способствующих пропорциональной расстановке персонала по трудовым и управленческим функциям с целью обеспечения максимального использования их рабочего времени, создании обстановки позволяющей эффективно трудится при любом уровне состояния техники и здоровья. Под научной организацией труда понимается процесс непрерывного совершенствования организация труда на основе научных достижений и передовой практики[[1]](#footnote-1). Из определения организации труда следует, что совершенствование техники и технологий не является элементом организации труда. В состав комплекса мер организации труда включают следующее:

1) осуществление разделения и кооперации труда

2) организация рабочих мест

3) создание нормальных благоприятных физических и соц-экономических условий труда

4) установление рациональных режимов труда и отдыха

5) создание высокой дисциплины труда, формирований системы производственного инструктажа и осуществление его создание системы повышений квалификаций работников, их подготовки, переподготовки

6) разработка мер материального стимулирования процессов работы персонала с меньшей численностью.[[2]](#footnote-2)

Рассмотрим все составные элементы научной организации труда, начиная с первого - организацией рабочего места.

Под рабочим местом понимается часть производственного пространства закрепленная за работником или за группой работников оснащенная всем необходимым для выполнения их профессиональная деятельности[[3]](#footnote-3). Рациональная организация рабочего места должна соответствовать следующим требованиям: 1)производств пространство под рабочее место по своим размерам должно соответствовать специфике работы и его владельца. Существуют нормативы разработанные для различных рабочих мест. 2)рабочее место должно быть оснащено всем необходимым и должно быть организованно обслуживание данного рабочего места 3)планировка рабочего места, т.е. размещение его оборудования, организации техники и т.д. должно быть выполнено исходя из частоты пользования, максимального удобства и спецификой работы. 4)при организац рабочего места должны учитываться эргономические требования и физиологические особенности человеческого организма. 5)рабочее место должно соответствовать требованиям промышленной эстетике. То есть, рабочее место должно быть максимально удобным для его работника, исключать все его лишние движения.

Основным понятием в организации труда является условия труда.

Условия труда[[4]](#footnote-4) – это состаяние факторов окружающей обстановки работника (температура, наличие шума, освещенность, воздухообмен, состав воздуха и др.). Несоблюдение установленных санитарных норм, разработанных для различных видов деятельности работников будет приводить к утомляемости персонала в плоть до нанесения вреда его здоровью. В санитарных нормах указывается или минимальные или максимальные показания того или иного фактора.

С определенной точностью к условиям труда могут быть отнесены режим труда и отдыха. Режим труда и отдыха[[5]](#footnote-5) - это такое чередование труда и отдыха, которое позволяет сохраняя здоровье персонала, поддерживать высокий уровень его работы. Установлены годовой, недельный и суточный режим работы. Годовой – продолжительность отыха и время его предоставления, дополнительного отпуска в связи с неблагоприятными условиями труда и другими случаями предусмотренными трудовым законодательством. Недельный и суточный режим работы – график сменности, который определяет очередность и продолжительность дней, количество дней отдыха в неделю или в месяц, занятость бригад в различных сменах. Чередование труда и отдыха в течение рабочего дня определяется степенью его тяжести, условиями труда, организац производства. Общая продолжительность внутрисменного отдыха установленного на основе норм труда, а так же с учетом действующего распорядка рабочего дня.

Важным базовым элементом в организации труда является трудовая дисциплина. Трудовая дисциплина[[6]](#footnote-6) – это сознательное и точное выполнение всеми работниками своих служебных обязанностей, распоряжений и приказов руководства, строгое соблюдение норм трудового права, инструкций к установленным правилам внутреннего распорядка, технологическим требованиям, правил технической безопасности, производственной санитарии и пожарной охраны. Назначение производственного инструктажа – объяснить как выполняются трудовые задания с максимальным качеством при минимальных затратах труда и материалов. Для ново пришедших на работу проводится вводный инструктаж. Для того, что бы ознакомить работника с его функциями, правами и ответственностью, правилами к распорядку предприятия и подразделения. Сюда относятся инструктажи по тех безопасности, пожарной, правил обслуживания энергетического оборудования и отдельных машин.

В итоге всех мероприятий и мер по организации труда должно быть увеличение производительности труда.

Показатель результативности или эффективности (отношение полученных результатов к затратам) труда. В качестве результата - объем выполненной работы, а в качестве затрат – затраты труда. В качестве показателя объема работы могут выступать натуральные измерители (шт, кг и т.д.), стоимостные и трудовые (норма/час). В качестве трудозатрат выступают чел/часы отработанного времени при выполнении данных работ за определенный период времени. В этом случае производительность труда оценивается кол-вом выполненной работы, приходящейся в среднем на 1 работника. Повышение производительности труда можно осуществить 2 способами: 1)повышение объема выполнения работ при неизменных трудозатратах, может вырасти только за счет роста интенсивности труда, т.е. напряженности в единице времени. Интенсивность выражается темпом рабочих движений и плотностью использования рабочего времени, которое можно выразить Кф использования рабочего дня. Кф будет выражатся Тпроизвод (время непосредственно затраченное на производство детали) и Тобщ (общее кол-во отработанного времени). Например, если при 8 часовом рабочем дне время работ 420 минут (не должно включать не свойственных работнику функции, время регламентированных перерывов 25 минут, то время непосредственной работы: (420+25)/480=0,93%. Т.е интенсивность труда ниже нормы (ед.). Т.о. Кф использования рабочего времени может условно отобразить интенсивность труда. Особенностью этого направления раста производ труда следующая, интенсивность труда не может расти бесконечно и имеются границы его роста. Этой границей является нормальная, общественно-необходимая интенсивность труда (относительно высокая интенсивность труда, которая не наносит вред здоровью работника и позволяет восстанавливать свои силы во внерабочее время и сохраняет его потребности к духовному и физическому совершенствованию.

2) снижение трудозатрат, отсюда следует снижение трудоемкости единицы изделия или выполнение работы может происходить за счет повышения или лучшего использования трудового работника (его квалификации), применение более совершенной техники, более совершенной организации труда. Это направление не имеет ограничений, т.к. безгранично совершенствование человека, научно-технический прогресс и совершенствование организации труда. Кроме того, эти два направления отличаются стоимостью единицы продукции. При росте производительности труда за счет его интенсивности общая стоимость изготовления продукции возрастает, за счет увеличения его объема, но стоимость ед продукции не изменяется. Во втором случае, т.к. рост производительности труда происходит за счет снижения трудоемкости ед продукции, то ее стоимость будет снижаться, а общая стоимость выпущенной продукции останется неизменной. Например, рабочие при обычной интенсивности труда за 8 часов обработали 20 деталей, за счет интенсивности труда, они увеличили выработку до 24 деталей, это равнозначно тому, что кол-во труда вкладываемое рабочим в производство в течение рабочего дня, а так же стоимость обработки деталей увеличились на 20%. Но т.к. затраты труда на обработку ед продукции остались неизменны, то неизменна и ее стоимость. При повышении производительности силы труда происходит уменьшение затрат на 1 деталь с 24 мин (480мин/20шт), до 20 мин (480мин/24шт), общие затраты труда те же (8 часов). Изменится кол-во труда приходящимся на ед продукции и уменьшении ее стоимости. Таким образом, вторая теория наиболее предпочтительна, т.к. не имеет ограничений и снижает стоимость внутри продукции.[[7]](#footnote-7)

Измерение живого труда - это когда в производстве труда учитываются затраты не только живого но и прошлого труда, то есть происходит измерение производительности общественного труда. На конкретных предприятиях, производство живого труда не возможно измерять, т.к. затраты труда прошлого не возможно выразить в виде затрат рабочего времени или численности персонала затраченного на производство оборудования и машин, т.к. машины и оборудования закупаются предприятием в рублях, вместе с тем, соотношение затрат живого и прошлого труда при анализе роста производительности труда на предприятии можно отслеживать через измерение себестоимости выпускаемой продукции. При переоснащении оборудования предприятия, внедрения новых технологий или техники, производительность живого труда должна расти, но на первом этапе начинает расти себестоимость продукции, поэтому при повышенной эксплуатации оборудования, вместе с ростом производительности труда, должна снижаться постепенно и себестоимость продукции. Как уже было сказано, на предприятии не измеряется производительность живого труда, производительность общественного труда может измеряться в регионах, крупных промышленных центрах. Измерение на предприятии производительность живого труда вызвано следующим: 1)затраты прошлого труда невозможно измерить в ед труда. 2)только живой труд создает прибавочную стоимость 3)несмотря на разницу в показателях абсолютной производительности труда при измерении живого и общественного труда, темпы их роста одинаковы или близки

Для измерения производительности живого труда применяется ряд методов, это связано с тем, что все методы измерения имеют определенные неточности и для различных сфер производства более точным оказываются различные методы. Все методы измерения производительности труда относятся к 3 группам: 1)натуральные методы (производимая работа измеряется в натуральных единицах (шт, кг, кв/час), 2)стоимостные (выпущенная продукция измеряется в рублях), 3)трудовые (объем работы измеряется в трудовых показателях, т.е. нормах-часах выполняемой работы).

1.2 Особенность трудового процесса управленческого персонала

Управление организацией может быть представлено в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей наиболее эффективно[[8]](#footnote-8).

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

Управление представляет собой область деятельности, направленную на обеспечение согласованной и эффективной работы трудового коллектива, создающего материальные ценности или производящего услуги. Оно включает в себя выполнение различных функций. По своему содержанию эти функции можно свести в несколько основных групп. Так, применительно к управлению деятельностью коллектива (предприятие, объединение и др.) НИИ труда выделяет семь групп, различающихся объектом воздействия, преимущественной стадией его осуществления и содержанием управленческой деятельности.

Управленческий труд по сравнению с трудом рабочих имеет свои существенные особенности. Прежде всего это преимущественно умственный труд.

Различают три вида умственного труда: эвристический, административный и операторный.

Эвристический труд — творческая составляющая умственной деятельности.

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

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

Операторный труд - это труд по выполнению стереотипных (постоянно повторяющихся) операций детерминированного (предопределенного) характера.[[9]](#footnote-9)

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

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

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

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

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

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

Нельзя наделять свойствами конечного результата управленческого труда его промежуточные результаты — расчеты, чертежи, разрабатываемую техническую и организационную документацию, другую информацию. Иначе создается абсурдная ситуация: чем больше выполнено или подготовлено расчетов, различных документов, тем плодотворнее труд, а это далеко не так. Отсюда и важное свойство производительной формы управленческого труда: его эффективность должна оцениваться не по количеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности принимаемых технических, организационных, экономических решений — по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции или услуг. Эта специфика определяет такие требования к организации управленческого труда, как необходимость тщательного анализа объема и форм информации, методов и средств выполнения трудовых процессов с целью выявления и устранения документационных излишеств.

Все указанные отличительные качества управленческого труда обусловливают особый подход к его организации.

Содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от типа организации (деловая, административная, общественная, образовательная, военная и т.д.), от размеров организации, от сферы ее деятельности (производство товаров, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высшее руководство, управление среднего уровня, нижний уровень управления), от функции внутри организации (производство, маркетинг, кадры, финансы) и от многих других факторов. Однако, не смотря на все разнообразие, как на это обратил внимание еще в 1916г. А. Файоль, для всех процессов управления в организации характерно наличие в общем-то однородных видов деятельности. Роль управления в организации была определена им следующим образом: предвидеть, организовывать, руководить, координировать и контролировать. В настоящий момент этот перечень может быть дополнен и выглядеть в виде следующей логической цепочки действий:

-установление целей — определение будущего состояния организации;

-формирование стратегии — определение способов достижения цели

-планирование работы — определение задач конкретным исполнителям;

-проектирование работы — определение рабочих функций исполнителей;

-мотивирование деятельности — целенаправленное воздействие на работника;

-координация работ — согласование усилий исполнителей;

-учет и оценка работы — измерение результатов работы и их анализ;

-контроль хода работы — сопоставление результатов с целями;

-обратная связь — корректировка целей[[10]](#footnote-10).

В выполнении данных функций управляющие в процессе организации труда должны достигать наибольшей эфективности. Но достижение эффективности в современных условиях становится все более трудной задачей. Если управляющие не будут стремиться к максимальной эффективности в своей работе, они просто превратятся в чиновников, отсиживающих положенные часы, либо вовсе останутся не у дел. Давайте рассмотрим деятельность интеллектуального работника, чей труд не зависит от той организации, в которой он работает.

Так, перед врачом не стоит задача эффективности. Вместе с пациентом в кабинете врача появляется все то, что делает аффективными или реализует проблемы последнего. Во время осмотра пациента доктор, как правило, концентрирует на нем все свое внимание. В это время доктор как бы остается один на один со стоящей перед ним задачей и ему практически ничего не мешает. Задача, которую должен решить доктор, вполне очевидна. Подходы к ее решению зависят от истории болезни пациента. Иными словами, доктор имеет перед собой заданную цель: восстановить здоровье больного или по крайней мере улучшить его самочувствие.

В целом врачам не свойственны ни самоорганизация, ни организация своего труда. Тем не менее для них обычно не составляет труда быть эффективными.

Управляющий какой-либо организации находится совершенно в иной позиции. Он постоянно сталкивается с четырьмя главными проблемами, или обстоятельствами, которые ему практически неподконтрольны. Каждая из них присуща любой организации и работе управляющего. Поэтому ему приходится мириться с неизбежным. Однако каждая из этих проблем тормозит достижение положительных результатов в работе.

1. Управляющий не принадлежит самому себе. В функциональном смысле управляющий - пленник своей организации. Каждый волен занимать его время, что чаще всего и происходит.
2. Фактически управляющий не в силах изменить подобную ситуацию. Он не может поступить по примеру доктора, который дает распоряжение медицинской сестре- в течение ближайших тридцати минут никого не пускать к нему в кабинет. Управляющему не дают возможности сконцентрироваться на решении той или иной поставленной задачи: то ему звонят по телефону, то он вынужден выслушивать претензии серьезных клиентов, то его вызывают к начальству или в муниципалитет.

Управляющие вынуждены постоянно находиться во "включенном" состоянии до тех пор, пока не изменят ту реальность, в которой живут и работают.

Для Соединенных Штатов достаточно характерна такая ситуация, при которой президент компании (или другое должностное лицо) вынужден непосредственно заниматься проблемами маркетинга и производства, в то время как в его задачу входит осуществление общего руководства предприятием. Многие склонны объяснять это тем, что большинство американских управленцев имеют за плечами богатый опыт практической деятельности и не могут избавиться от укоренившихся привычек. Вместе в тем, эта же самая проблема существует в тех странах, где деятельность управляющего несколько отличается от американской модели. Например, в Германии, Швеции или Дании руководители высшего звена являются выходцами из так называемых головных секретариатов, где они набираются опыта "общего руководства". Несмотря на это, эти управляющие часто подвергаются критике за то, что тратят много времени на "текучку". Иными словами, в этом отношении не существует большой разницы между американскими и европейскими руководителями. Более того, проблема "текучки" характерна не только для работников управления высшего звена, но и для управляющих любого уровня. Следовательно, отнюдь не послужной список управляющего и не прочность человеческой натуры являются первопричиной этого явления. В центре проблемы лежит реальность, или обстановка, в которой функционирует управляющий. Если он не найдет в себе силы сознательно изменить ее, то будет вынужден плыть по течению. Зависимость от хода событий характерна для врачей, и в этом нет ничего предосудительного. Врач, обращающийся к вошедшему в его кабинет с вопросом "На что жалуетесь?", ожидает услышать адекватный ответ. Если пациент говорит: "Доктор, у меня бессонница. Я уже три недели не могу заснуть", - он тем самым предоставляет врачу ключевую информацию. Если даже доктор придет к выводу, что бессонница это всего лишь один из симптомов более серьезного расстройства здоровья, то он все равно сможет помочь пациенту провести несколько ночей более или менее спокойно.

Для управляющих же события не несут в себе конструктивной информации, они ничего не говорят ему о возникшей проблеме. Для врача важны жалобы пациента именно потому, что они важны и для последнего. Наоборот, внимание управляющего не может концентрироваться на чем-то одном. В этом случае события сами по себе не несут в себе информации. Они даже не являются симптомами в том смысле, в каком жалобы пациента несут в себе первичную информацию для лечащего врача.

Если управляющий позволит себе плыть по течению, то все его усилия будут в конечном счете растрачены по мелочам. Он может быть прекрасным человеком и работником и тем не менее впустую растратит свои знания и способности. Разбрасываясь в текущей работе, он выхолащивает свою эффективность. Чтобы быть эффективным, управляющему необходимо иметь критерии, которые позволят ему сосредоточиться на самом важном, на вкладе в успех своей организации, на конечных результатах. Вполне возможно, что эти критерии находятся вне текущих дел.

3. Третьим обстоятельством, препятствующим эффективности, является тот факт, что руководитель действует в пределах организации. Это означает, что эта эффективность проявляется только в том случае, если его замыслами и решениями воспользуются его коллеги. Известно, что в задачу организации как таковой входит соединение и размножение усилий отдельных ее членов. Организация использует знания отдельного работника как источник, мотивацию и ориентиры для других работников умственного труда. Последние редко объединяются в одну производственную цепочку именно потому, что их деятельность связана с интеллектуальной сферой. Каждый из этих работников обладает своими собственными навыками и ставит перед собой собственные задачи. Один интересуется налогообразованием, другой - бактериологией или подготовкой управленческого персонала для городской администрации. Для кого-то представляют интерес расчеты по производственным затратам, для других - экономика больничного хозяйства или распоряжения городских властей. Каждый должен иметь возможность использовать результаты труда других.

Обычно эффективность управляющего зависит не от людей, над которыми он имеет непосредственный контроль, а от тех, кто работает в других областях, или от непосредственного начальства. Деятельность управляющего будет неэффективной, если он не будет взаимодействовать с этими людьми и вносить свой вклад в их работу.

4. Наконец, управляющий действует в пределах организации. Каждый действует в определенной организации, будь то промышленное предприятие, исследовательская лаборатория, государственное учреждение, крупный университет и т. д. На все, что находится вне его организации, он смотрит как бы сквозь толстые, искажающие действительность линзы, и о внешних событиях, как правило, узнает не из первых рук. Прежде чем попасть в зону его внимания, вся информация о внешнем мире проходит сквозь фильтр определенных отделов и в конце концов принимает рафинированную и абстрактную форму, соответствующую критериям данной организации.

Но сама организация как таковая - это своего рода абстракция. Математически ее можно было бы выразить точкой, т.е. величиной, не имеющей ни размера, ни протяженности. Даже самая крупная организация нереалистична по сравнению с той действительностью, в которой она существует.

Иначе говоря, внутри себя организация нерезультативна. Все результаты дают о себе знать извне. Например, единственный результат промышленного предприятия "производится" покупателем, который превращает расходы и затраты сил этого предприятия в его доход и прибыль посредством своей готовности обменять свою покупательскую способность на продукт деятельности предприятия. Принимая решение, покупатель может выступать в роли потребителя, руководствуясь рыночной конъюнктурой, либо в роли социалистического правительства, регулирующего спрос и предложение на основе внеэкономических ценностных критериев. В любом случае субъект, принимающий решение, находится вне пределов предприятия. Управляющий не может по своему усмотрению изменить эти четыре обстоятельства. Они являются необходимыми условиями его существования. Вместе с тем он должен осознать, что не достигнет никаких результатов до тех пор, пока сознательно не научится быть эффективным.

1.3 Разделение и кооперация труда в сфере управления

Разделение и кооперация труда является организационно технической основой всей организации труда, не выполнив эти основы невозможно осуществить все остальные. Специализация производственныз подразделений на предприятии так же может осуществляться по технологическому или предметному признаку. Как правило на предприятии выпускается несколько видов продукции. При технол принципе построения цехов они специализируются по видам операций. При предметном принципе построения производств подразделений за цехами и участками закрепляются отдельные виды изделий и все тех операции осуществляются в данном цехе.

Обратная сторона разделения труда означает соединение разделенного процесса труда в общий трудовой процесс – кооперация[[11]](#footnote-11). Можно выделить общее (деление его на промышленную и с/х сферу), частное (выделение в общих сферах отраслей и подотраслей производства) и еденичное (разделение внутри отрасли по предприятиям. Внутри единичного разделения труда существует три основных вида: Технологическое, функциональное, предметное. На их базе происходит профессиональное разд труда, далее квалификационное т.е разделение труда по сложности). Технологическое – разбивка трудового труда на однотипные операции согласно сущ тех выполнения работ. Технология – это соответствующий тех документ в котором проектируется согласно опред тех процессу все операции по изменению формы, размера, структуры исходного материала, для превращения его в конечную продукцию. Так же обосновывает последовательность операций, указывает о оборудовании, инструменте и применяемые при этом приспособления. Функциональное – деление всех работ согласно трудовым и управленческим функциям рабочих и служащих. В составе промышленного производства состава предприятия выделяют: 1)основные рабочие 2)вспомогательные рабочие(обслуживание основных рабочих (ремонтники, наладчики)) 3)ученики 4)инженерно-технические работники 5)младший обслуживающий персонал 6)охрана. Все эти группы работников имеют свои собственные функции, управленческий персонал имеет внутри аппарата управления многочисленные и многообразные функции управления и обеспечения этого управления. Разделение работ по этим функциям и предусматривает функции разделения труда. Предметное разделение труда осуществляется не по техническим операциям и функциям, а по отдельным предметам (деталям, узлам, видам изделий). При предметном разделении труда используются универсальные рабочие места с универсальным оборудованием, с использованием работников широкого профиля, владеющих несколькими профессиями. Профессиональное разделение труда внутри предприятия происходит на основе формирования однородных и однотипных технических операций (токарные, сварочные, сверлильные). Квалификационное разделение труда предусматривает разбивку работ внутри профессий по сложности осуществления на основе тарифно-квалификационного справочника, которые описывают виды работ, требуемые знания и умения работников данного разряда.[[12]](#footnote-12)

Одна из проблем менеджмента — повышение результативности труда управляющих. Решается эта проблема прежде всего на основе разделения труда менеджеров, то есть специализации управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности, разграничении полномочий, прав и ответственности.

Разделение основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Соответственно, в аппарате управления появляются специалисты, занимающиеся своими конкретными вопросами.

Структурное разделение управленческого труда исходит из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сфера деятельности, отраслевая, территориальная специфика. В силу разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. Можно выделить общие черты, касающиеся вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления — низового, среднего и высшего.[[13]](#footnote-13)

К низовому уровню управления относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень (50—60% численности управленческого персонала) включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Сюда входят менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления фирмы, ее филиалов, отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень (3—7%) — администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами.

На каждом уровне управления предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это горизонтальное разделение труда менеджеров по функциям. Более глубокое разделение предполагается по основным подсистемам предприятия (персонал, НИОКР, маркетинг, производство, финансы).

Учитывает виды и сложность выполняемых работ. Выделяют руководителей (принятие решений, организация их реализации), специалистов (проектирование и разработка вариантов решений), служащих (информационное обеспечение процесса).

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

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

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

Служащие (или, иначе, технические исполнители) выполняют разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов.

Это сбор, фиксация, передача, первичная обработка информации, множительные работы, оформление документов и т. п. Служащие в основном заняты операторным трудом. В условиях компьютеризации процессы переработки и использования информации, подготовка необходимых для работы документов требуют специального высшего или среднего образования. Поэтому есть основания отнести соответствующих работников к специалистам.

Данная классификация содержит основные функции выполняемые высшим управленческим персоналом.

В решении задач организации труда служащих, совершенствования аппарата управления и методов его работы, улучшения использования рабочего времени и сокращения управленческих расходов особое место принадлежит нормированию. Нормирование труда в последние годы объективно выдвинулось на первый план и является одним из важных элементов системы управления персоналом организации. Связано это, прежде всего, с необходимостью повышения эффективности использования трудового потенциала работников, оптимизацией их численного и профессионального состава и своевременной корректировкой требовании к персоналу исходя из условии рынка. В настоящее время нормируется труд значительной части служащих, занятых в промышленности, строительстве, на транспорте и других сферах материального производства. Однако не охвачено нормированием большинство служащих сфер нематериального производства, особенно во вновь созданных отраслях экономики, в том числе и в государственном секторе. Применяемые сегодня подходы к организации и нормированию труда в государственных и административных структурах, тем более ориентированных на удовлетворение социальных потребностей населения, не позволяют в должной мере повышать эффективность деятельности за счет наиболее полного раскрытия и использования человеческого потенциала. [[14]](#footnote-14)

Определение штатной численности персонала непосредственно связано с проблемой нормирования труда. По сравнению с ситуацией централизованного планирования значение и роль нормирования труда изменились в принципе. Прежде стремились заложить в разрабатываемые нормы трудовых затрат как можно больше резервов и тем самым обеспечить гарантированное выполнение плана, получение премий и наград. Не случайно численность работающих в отечественных организациях зачастую в несколько раз превышала численность работающих в аналогичных структурах в западных странах. Таким образом, нормы труда нередко выступали как одно из средств сокрытия резервов производства. Подобная практика еще и сегодня не изжита в государственных и административных структурах. Нормы труда все еще трактуются как мера затрат труда на выполнение заданного объема работ и предоставления услуг в определенных организационно-технических условиях. Такая формулировка позволяет многим организациям, особенно монопольно предоставляющим те или иные услуги, закладывать в расчеты при планировании выгодные для себя нормы, ссылаясь на свои специфические условия. Рынок и конкуренция не приемлют любые нормы, складывающиеся в «определенных организационно-технических условиях», а признают только отражающие общественно необходимые затраты труда.

Нормирование труда управленческого персонала представляет собой особую сложность. Основным объектом нормирования является выполняемая управленческая функция — определенный состав работ. По характеру труда, сложности и ответственности выполняемых функций управленческий персонал делится на три категории: руководители, специалисты, технические исполнители или другие служащие.

Их трудовые функции и содержание труда различаются, прежде всего, по таким показателям, как сложность выполняемых работ и требуемый уровень квалификации работников, степень ответственности, удельный вес творческого труда, степень повторяемости отдельных элементов работы, неравномерность загрузки в течение рабочего дня. Все это требует применения различных методов нормирования труда и расчета численности для разных категорий управленческого персонала.

Практика использования нормативов численности служащих выдвинула ряд методических вопросов, от решения которых зависит качество нормативной базы и расширение сферы нормирования труда. Одним из таких вопросов является создание методики, включающей в себя математические модели, отражающие трудовые функции служащих дифференцированно по функциям управления. Причем комбинации параметров расчетных формул должны представлять конкретную работу и определять категорию, а в некоторых случаях и должностную группу, служащих. Между составом трудовых функций и параметрами формулы, его отражающими, должна существовать логическая связь.

Раздел 2. Организация труда управленческого персонала на примере планово-экономического отдела ОАО «Заинский сахар»

2.1 Общая характеристика и структура управленческого персонала ОАО «Заинский сахар»

Полно фирменное наименование: Открытое акционерное общество ОАО «Заинский сахар»

Сокращенное фирменное наименование: ОАО «Заинский сахар»

Место нахождения: 423520, Россия, Республика Татарстан, город Заинск, ул. Заводская 1.

Организационно-правовая форма: Открытое акционерное общество

Дата государственной регистрации: 14.02.2002 года

Размер уставного капитала: 120 044 615 рублей.

Количество выпущенных акций: 12004461 штук.

Основной вид деятельности общества в соотвествии с уставом:закупка, прием, хранение и переработка сельскохозяйственной продукции — сахарной свеклы, сырца.

ОАО "Заинский сахар" - это крупное предприятие, перерабатывающее до 3000 тонн сахарной свеклы в сутки по сложной технологии и с ярко выраженным сезонным характером производства. Технологический процесс ведется'5 непрерывно в течение суток и в течение всего сезона переработки сахарной свеклы. Производство сахара-песка из сахарной свеклы начинается с момента начала уборки сахарной свеклы в сентябре месяце. Заготовка сахарной свеклы ведется в течение приблизительно 50-60 суток, закладывается на хранение и в течение всего сезона непрерывно подается в завод на переработку. В межсезонный период осуществляются работы по текущему и капитальному ремонтам оборудования, выполняется комплекс работ по совершенствованию технологии производства, замене морально и физически изношенного оборудования, также выполняется программа технического переоснащения и реконструкции.

ОАО «Заинский сахар» расположен на Юго-Восточной части Татарстана, которая граничит с Удмуртской Республикой, Башкортостаном и Оренбургской областью. Крупные города Татарстана расположены в радиусе 150 километров от завода: Набережные Челны, Нижнекамск, Елабуга, Альметьевск, Лениногорск, Бугульма, Чистополь. Реализацию сахара-песка осуществляем как самовывозом, так и железнодорожными отгругками. Доля нашей продукции реализуемой в близлежащих городах Татарстана составляет: Набережные Челны - 67%, Нижнекамск - 84%, Елабуга - 79%, Альметьевск - 83%, Лениногорск - 17%, Бугульма - 63%, Чистополь - 93%. ОАО «Заинский сахар» заключило договора на поставку сахара-песка с предприятиями пищевой промышленности Татарстана таким как Челны - Хлеб, Булгар - Пиво, пищекомбинаты, ликероводочный завод. Основные рынки сбыта - свеклосеющие хозяйства Закамской зоны свеклосеяния в счет расчетов за поставленную сахарную свеклу поряка 60 % от общего объема производства сахара-песка, автотранспортные предприятия, производящие перевозку сахарной свеклы из свеклосеющих хозяйств на свеклоприемный пункт завода порядка 9 % от общего объема производства.

Отгрузка железнодорожным транспортом производится также и в следующие регионы:

* Удмуртская Республика. Данный регион не имеет на своей территории сахарных заводов и сахар-песок ввозится из других регионов. Доля реализации нашей продукции составляет порядка 18%. Емкость рынка сахарного песка и не высокие транспортные расходы по доставке (180 рублей за 1 тонну) позволяют увеличить и закрепиться в этом сегменте рынка на уровне 40% объема реализации нашей продукции;
* Республика Башкортостан. Основными нашими конкурентами в данном регионе являются сахарные заводы Башкортостана и Краснодарского края. На территории Республики Башкортостан имеется четыре сахарных завода. Обеспеченность своим сахаром составляет около 67%. Доля реализации нашей продукции порядка 12%. Приграничные города Республики Башкортостан - Нефтекамск и Октябрьский потребляют нашей продукции порядка 41% и 59% соответственно при этом также имеем не высокие транспортные расходы (160-180 рублей за 1 тонну).

В данном регионе идет развитие сырьевой зоны и имеет место тенденция роста объема производства сахара-песка, что неминуемо повлечет уменьшение реализации нашей продукции в этом регионе. В данном случае целесообразно применить договор хранения сахара с основными оптово - закупочными компаниями Башкирии, так как ООО «Пангея», ООО «Сатыево», ЧП «Ахметгараев», ЧП «Афанасьев», что позволит в свою очередь решить задачи:

* оперативно заключить договор в случае колебания цен на рынке сахара-песка;
* не допустить реализацию сахара-песка другого производителя в данной компании;
* отпадает необходимость движения сахара с момента заключения договора до поставки товара на склад покупателя (в лучшем случае на это уходит четыре дня);

- Челябинская и Пермская области. ОАО «Заинский сахар» заключил договора на поставку сахара-песка с оптово-закупочными компаниями этих областей. Доставка товара в эти регионы обходится в пределах 300 рублей за 1 тонну.

Одним из достоинств ОАО "Заинский сахар" можно назвать проводимые мероприятия по реконструкции и техническому переоснащению производства сахара-песка, персонал, имеющий большой опыт работы. Все это даст возможность перерабатывать свеклу с наименьшими издержками производства и снизить себестоимость продукции, что будет немаловажным преимуществом на рынке в сравнении с конкурирующими предприятиями: высокое качество сахара-песка, выгодное для покупателя соотношение "цена + качество", многолетний стаж работы в отрасли, проводимая большая работа по стабилизации сырьевой зоны.

Работа с потенциальными потребителями продукции ведется преимущественно с использованием прямых контактов (телефонная, телефаксная связь, электронная почта), рассылка писем конкретным адресатам.

В рамках маркетинга разработана и применяется система мер воздействия на рынок, на потребительский спрос с учетом имеющихся материальных ресурсов и перспектив на прибыль. Маркетинг рассматривается как основа планирования и управления, как возможность через организацию рынка сделать процесс товародвижения управляемым.

Большое внимание и требование уделяется качеству продукции. Сахар-песок " продукт для обеспечения потребностей населения в качественных и разнообразных продуктах питания. На сахар-песок утвержден ГОСТ 21-94, согласно которому по органолептическим показателям он должен быть сдадким на вкус без постороннего привкуса и запаха, как в сухом так и в водном растворе, сыпучий, без комков, белого цвета с.блеском, растворимым в воде полностью. Раствор должен быть прозрачным без каких-либо нерастворимых осадков механических или других посторонних примесей. В пересчете на сухое вещество массовая доля сахарозы должна быть не менее 99,75 %, для промпереработки - 99,55 %, массовая доля редуцирующих веществ не более 0,5 %, для промпереработки 0,065 %, массовая доля золы не более 0,03 %, для промпереработки 0,05 %, цветность не более 0,8 единиц Штаммера, для промпереработки - 1,5 единиц Штаммера, массовая доля влаги не более 0,14 %, для промпереработки - 0,15 %, массовая доля ферропримесей - 0,0003 %.

Рынок сбыта готовой продукции - сахара-песка стабильный. Реализация сахара-песка практически осуществляется в регионы Республики Татарстан, Республику Удмуртия, Республика Башкортостан, Челябинскую и Пермскую области РФ и в перспективе проблем сбыта продукции не возникнет. Спрос на продукцию выше возможностей ее производства. Сахар-песок вырабатываем из сахарной свеклы, а он пользуется значительно более высоким спросом чем сахар-песок выработанный из импортного сахара-сырца, так как обладает значительно более высокими потребительскими свойствами. Планомерная работа над качеством сахара-песка и снижением его себестоимости делает его конкурентно-способным и повышает спрос на сахар-песок выработанный на ОАО «Заинский сахар». Чувствительность спроса определяется в основном ценой - отмечается повышенный спрос на более дешевую продукцию.

Спрос на сахар-песок стабильный, но носит сезонный характер. Повышенный спрос на продукцию отмечается в сезон производства сахара-песка и в летние месяцы года.

Сбыт готовой продукции осуществляется самим предприятием. Маркетинговая политика направлена на установление прямых связей с потребителями сахара-песка, сдатчиками сырья, поставщиками материально-технических и топливно-энергетических ресурсов путем заключения прямых договоров.

Политика ценообразования определяется уровнем складывающихся затрат и цен на сырье, материалы, топливно-энергетические ресурсы с учетом уровня рентабельности закладываемой в цену в размере не более 25 процентов.

Производственная программа ОАО «Заинский сахар» разработана на основе расчетов, проведенных по зонам свеклосеяния и ориентированных на различную степень ресурсного обеспечения свеклосеющих хозяйств и учитывает возможное увеличение объемов поставки сахарной свеклы до 2006 года 750 тысяч тонн.

Мы проводим целенаправленную работу по стабилизации свеклосахарного комплекса и придания ему положительной динамики. Ведется серьезная работа по расширению посевных площадей и совершенствованию самой технологии возделывания сахарной свеклы, для чего посредством более глубокой интеграции между поставщиками сырья, сахарным заводом и банковскими структурами производится закупка новой эффективной сельскохозяйственной техники используемой для возделывания и уборки сахарной свеклы. Создана ООО "Агрофирма "Заинский сахар". Впервые серьезно начали заниматься выращиванием сахарной свеклы хозяйства Нижнекамского и Мензелинского районов. Общий объем посевных площадей под сахарной свеклой в 2004 году будет увеличен до 31,7 тысяч гектар, в том числе по интенсивной технологии выращивания до 24,6 тысяч гектар, а в будущем вся сахарная свекла будет выращиваться по новой более перспективной технологии выращивания, что и позволит обеспечить увеличение объемов поставки сахарной свеклы. Производится закупка новой высокоэффективной сельскохозяйственной техники производства Германия - это трактора, плуги, сеялки, опрыскиватели, разбрасыватели минеральных удобрений, навесные агрегаты для предпосевной обработки почвы, свеклоуборочные комбайны. Для поддержки свеклосеющих хозяйств закупаются семена сахарной свеклы, гербициды, удобрения, ГСМ. В целях обеспечения рентабельной и эффективной работы завода ведутся работы по техническому переоснащению, автоматизации, совершенствованию технологических процессов переработки сахарной свеклы и реконструкции для обеспечения максимального выхода готовой продукции. В частности, ведутся работы по реконструкции моечного отделения с установкой гравитационного классификатора, реконструкции оборотной системы незагрязненных вод, строительство отстойников вертикальных металлических для транспортерно-моечных вод, автоматизации процессов дефекосатурации соков, процесса варки утфелей, реконструкции котельной и реконструкции силового электрооборудования, приобретение и монтаж диффузионного аппарата производства Дания, приобретение и монтаж установки жомосушки и грануляторов жома, приобретение и монтаж фильтров свечных и камерных для фильтрации сока и другие работы.

Общая программа технического переоснащения расчитана на 3 года и проводится с целью увеличения объемов переработки сахарной свеклы, повышения качества и выхода сахара-песка, сокращения сроков хранения сахарной свеклы, решения ряда экологических проблем, совершенствование технологических процессов. Увеличение мощности завода до 3800 тонн в 2004 году, а затем до 4500 - в 2005 году, 6000 тонн - 2006 году переработки сахарной свеклы в сутки проводится для обеспечения оптимальной длительности производства и вызвана необходимостью покрытия дефицита сахара в Республики Татарстан. Комплексное обследование сырьевой зоны завода подтверждает, что объем заготовки сахарной свеклы для промышленной переработки будет доведен до 750 тысяч тонн, т. е. сахарный завод будет полностью обеспечен сырьем для загрузки его производственной мощности.

Производственно-технические показатели в среднем по России по данным Госкомстата России и ППФ «Сахар» характеризуются следующей таблицей 1.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | В среднем по заводам России | | | ОАО «Заинский сахар» | |
| 2000 г. | 2001 г. | 2002 г. | 2002 г. | 2003 г. |
| Сахаристость свеклы | % | 16,3 | 16,3 | 15,5 | 16,69 | 16,55 |
| Выход сахара-песка | % | 12,45 | 12,77 | 12,05 | 13,28 | 13,02 |
| Содержание сахара в мелассе | % | 2,25 | 2,22 | 2,14 | 1,87 | 2,18 |
| Потери сахара в производстве | % | 0,87 | 0,84 | 0,93 | 0,94 | 0,9 |

Данная таблица характеризует производственно-хозяйственную деятельность ОАО «Заинский сахар» по сравнению со среднеотраслевыми показателями как более эффективную, кроме показателя потери сахара в производстве.

На ОАО «Заинский сахар» линейно - функциональный тип организационной структуры (см. приложение).

Такая структура удачно сочетает линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности (служба главного энергетика, главного метролога, главного механика, главного технолога) с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации (планирование, финансы, бухгалтерия, маркетинг, кадры). Обеспечивающие структурные подразделения: служба материально-технического снабжения, отдел АСУ, юридический отдел, отдел стандартизации и сертификации.

Оформленные по линейно-функцональному принципу организации ОАО «Заинский сахар», приобрели высокопроизводительный, специализированный управленческий потенциал. Освобождение линейных подразделений от решения общеорганизационных управленческих задач позволяет резко увеличить масштабы их деятельности и реализовать тем самым полученный от этого положительный эффект. Выполнение управленческих функций на базе их разграничения и специализации менеджмента обеспечивает рост качества управления всей организацией, повышение эффективности контроля за линейными подразделениями и достижение общеорганизационных ориентиров.

Передача текущего управления руководителям линейных подразделений и функциональное разделение управленческой деятельности организации в целом позволяют высшему руководству сосредоточиться на решении стратегических проблем развития предприятия, обеспечить его наиболее рациональное взаимодействие с внешней средой.

Необходимо выделять общую и производственную структуру предприятия. Комплекс производственных подразделений, организаций по управлению предприятием и обслуживанием работников, их количество, величина взаимосвязи и соотношения между ними по размеру занятых площадей, численности работников и пропускной способности представляют собой – общую структуру предприятия*.*

На ОАО «Заинский сахар» она включает в себя следующее: общая структура предприятия представлена тремя ветвями:

1. Коммерческо-экономическое направление, сюда входят отделы труда и заработной платы, планово-экономический, центр маркетинга, отдел сбыта, отдел материально-технического снабжения и центральные склады.

2. Научно-технологическое направление по подготовке производства и разработке новых изделий, данное направление представлено рядом служб (служба главного технолога, главного конструктора, главного энергетика, главного металлурга, главного механика), каждая служба включает в себя ряд отделов по определенной специализации. Дополнительно, на данном направлении функционирует инструментальное производство, обеспечивающее цеха основного производства оснасткой и инструментом.

3. Производственное направление представлено цехами основного производства и планово-диспетчерским отделом

На производственную структуру влияет ряд факторов:

- отраслевая принадлежность общества (сельское-хозяйство*)*;

- номенклатура выпускаемой продукции, ее сезонность, используемое сырье;

- тип производства;

- состав производства (специализированное);

- организация обслуживания оборудования, ремонта.

Тип производственной структуры ОАО «Заинский сахар» технологический, то есть производственная линия завода представлена рядом цехов, выстроенном в технологическом порядке, начиная с литейного и гальванического, продолжая цехами механообработки и заканчивая сборочными цехами.

Структура управления цехом показана на рис. 1.

Во главе цеха стоит начальник цеха, который имеет в подчинении 2 заместителей (по производству и по подготовке производства). В подчинении у заместителя по производству находятся производственные участки и планово-диспетчерское бюро (ПДБ). Заместителю по подготовке производства подчиняются службы БИХ (бюро инструментального хозяйства), технологическое бюро (ТБ), бюро технического контроля (БТК).

Начальник цеха

БТЗ

Зам. начальника цеха по производству

Зам. начальника цеха по подготовке пр-ва

БИХ

БТК

ПДБ

Производственные участки

Старший мастер

Мастер

Мастер БИХ

ТБ

Рис. 1 Структура управления цехом.

Бюро труда и заработной платы (БТЗ) непосредственно подчинено начальнику цеха. Также в подчинении начальника цеха находится хозяйственная служба цеха, которой руководит завхоз.

Производственным участком цеха руководит начальник участка. Производственный участок поделен на подучастки технологической цепи, каждым из которых руководит мастер, на крупных участках мастера могут быть подчинены старшему мастеру.

Существующие типы организационных структур могут быть подразделены на механистические (бюрократические) и органические (адаптационные). ОАО «Заинский сахар» с численностью более 800 человек относится к предприятиям, которые имеют механистическую (бюрократическую) организационную структуру управления. Механистические (бюрократические) или жесткие организационные и управленческие структуры малоподвижны, стабильны, система планирования и контроля строго иерархичны, а решения принимаются высшим руководством. Это централизованные структуры. Механистическая модель обеспечивает высокий уровень эффективности за счет следующих структурных характеристик:

- высокая комплексность, поскольку делается упор на специализацию работ;

- высокая централизация, поскольку делается акцент на полномочия и ответственность;

- высокая степень формализации, поскольку функции выделяются в качестве основы управления.

Достоинствами механистической (бюрократической) организационной структуры управления предприятием является:

- четкая иерархия;

- регламентация деятельности работников;

- хорошо отлаженная связь между подразделениями предприятия.

Недостатками является:

- излишняя формализованность производственных процессов.

- нормативные документы, используемые при данной структуре ограничивают инициативы сотрудников.

Структура ОАО «Заинский сахар» эффективна и наиболее подходящая для данного вида и отрасли предприятия. Функции сотрудников функциональных отделов не дублируются, высшее руководство контролирует работу нижестоящих управленцев, соблюдено рациональное соотношение между основными и вспомогательными цехами.

Общее управление предприятием осуществляют:

- Общее собрание акционеров;

- Совет директоров;

1. Генеральный директор.

Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров. В промежутке между общими собраниями акционеров таковым является совет директоров общества.руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом — генеральным директором. Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества является ревизор общества.

К исключительной компетенции Общего собрания относятся следующие вопросы:

1) внесение изменений и дополнений в Устав Общества и утверждение Устава в новой редакции;

2) реорганизация Общества;

3) ликвидация Общества;

4) избрание членов Совета директоров;

5) уменьшение уставного капитала общества;

6) избрание Генерального директора;

7) досрочное прекращение полномочий Генерального директора;

8) утверждение аудитора Общества;

9) утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов; смет прибылей и убытков Общества, распределение прибылей и убытков;

10) дробление и консолидация акций.

Совет директоров общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, кроме вопросов исключительной компетенции Общего собрания акционеров. Уставом определяются вопросы исключительной компетенции Совета директоров. Члены Совета директоров избираются годовым Общим собранием акционеров на один год.

К исключительной компетенции Совета директоров относится:

1) определение приоритетных направлений деятельности;

2) увеличение уставного капитала Общества;

3) определение полномочий стоимости имущества, в том числе с привлечением независимого аудитора;

4) рекомендации по размеру дивиденда по акциям, порядку и срокам его выплат;

5) созыв годового внеочередного Общего собрания акционеров;

6) утверждение внутренних документов общества, определяющих порядок деятельности исполнительных органов Общества;

7) создание филиалов и открытие представительств Общества.

Генеральный директор Общества:

1) организует выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров;

2) заключает сделки, связанные с приобретением и отчуждением имущества Общества;

3) действует от имени Общества, представляет его во всех организациях РФ, РТ и за рубежом;

4) принимает на работу и увольняет с работы работников Общества в соответствии со штатным расписанием;

5) принимает необходимые организационные решения, издает приказы, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

Правление общества действует на основании Устава, а также утверждаемого Советом директоров Положения о правлении общества.

Для проверки и подтверждения правильности годовой финансовой отчетности Общество ежегодно привлекает профессионального аудитора, не связанного с имущественными интересами общества. Сроки проведения аудиторской проверки определяются Советом директоров, отчет аудитора утверждается здесь же.

Итак, система управления на предприятии является достаточно эффективной, так как имеются все подразделения, необходимые для эффективной работы завода, отсутствует дублирование функций. Это было достигнуто благодаря четкой регламентации деятельности всех служб.

2.2 Организация труда управленческого персонала планово-экономического отдела ОАО «Заинский сахар»

Планово-экономический отдел, являясь самостоятельным структурным подразделением Общества, создается и ликвидируется приказом генерального директора.

Отдел подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по экономике и финансам.

Отдел возглавляет начальник, назначаемый на должность приказом генерального директора Общества.

Начальник экономического отдела имеет заместителя.

Обязанности заместителя определяются начальником экономического отдела.

Работники отдела назначаются на должность и освобождаются от должностей приказом генерального директора по представлению начальника экономического отдела и согласованию с заместителем генерального директора по экономике и финансам.

В своей деятельности отдел руководствуется:

1. Уставом Общества
2. Настоящим положением
3. Действующим законодательством.

Структуру и штатную численность отдела утверждает генеральный директор Общества, исходя из конкретных условий и особенностей деятельности предприятия по представлению начальника экономического отдела и по согласованию с заместителем генерального директора по экономике и финансам.

Начальник отдела распределяет обязанности между работниками отдела в соответствии с должностными инструкциями, устанавливает сроки выполнения и контролирует качество выполнение работы. Распоряжения начальника отдела обязательны для всех работников отдела.

Руководство отделом осуществляется непосредственно начальником отдела.

Положения о подразделениях экономического отдела утверждаются начальником экономического отдела.

Задачи отдела:

1. Формирование единой экономической политики Общества на основе анализа состояния и тенденций развития отрасли.
2. Анализ экономического состояния Общества.
3. Экономическое планирование, направленной на эффективное использование всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг).
4. Контроль над расходованием средств по ремонту и эксплуатации.
5. Контроль за выполнением подразделениями Общества законодательства РФ в области экономики.
6. Разработка проектов оптовых и розничных цен на реализуемую продукцию, а также цен на услуги.
7. Подготовка и представление в установленные сроки и по соответствующим формам статистической отчетности по производственным и экономическим показателям

Функции отдела

На экономический отдел возложены следующие задачи:

- Организация и общее руководство разработкой и подготовкой к утверждению проектов перспективных и текущих планов экономической деятельности и развития Общества.

- Руководство составлением среднесрочных и долгосрочных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности (бизнес-планов) Общества, согласование и увязка их разделов.

- Формирование и определение экономической стратегии развития Общества с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям.

- Руководство подготовкой проектов текущих планов подразделениями Общества по всем видам деятельности в соответствии с заказами контрагентов и заключенными договорами.

- Разработка прогнозов экономического развития Общества в соответствии с потребностями рынка.

- Разработка плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, проектов оптовых и розничных цен на продукцию Общества, тарифов на работы (услуги) с учетом спроса и предложения и с целью обеспечения запланированного объема прибыли.

- Составление нормативных калькуляций продукции и контроль за внесением текущих изменений в планово-расчетные цены и на основные виды сырья, материалов и полуфабрикатов, используемых в производстве.

- Подготовка заключений на проекты оптовых цен на продукцию конкурентов.

- Внесение предложений о пересмотре цен на высокорентабельную продукцию.

- Выявление убыточной продукции, разработка мероприятий по снятию ее с производства

- Комплексный анализ всех видов деятельности Общества.

- Планирование объемов капитальных вложений и операционных средств для централизованной оплаты оборудования и инвентаря на основе заявок производственных и технических подразделений Общества.

- Разработка мероприятий по эффективному использованию капитальных вложений.

- Определение лимитов капитальных вложений.

- Разработка мероприятий по повышению производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, повышению рентабельности производства, увеличению прибыли, устранению потерь и непроизводительных расходов.

- Организация и координация исследований для определения условий повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и разработка соответствующих мероприятий на основе полученных результатов.

- Подготовка и представление в бухгалтерию, отдел организации и оплаты труда предложений по установлению (изменению) должностных окладов отдельных должностей и категорий работников Общества.

- Подготовка предложений по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспектив развития Общества.

- Контроль за выполнением подразделениями Общества плановых заданий.

- Статистический учет по всем производственным и технико-экономическим показателям работы Общества, систематизация статистических материалов.

- Подготовка статистической отчетности в установленные сроки.

- Разработка мер по обеспечению режима экономии, снижению издержек на производство и реализацию продукции, выявлению возможности додолнщё|[ьног,р выпуска продукции, если в этом есть необходимость.

- Подготовка, обоснование и согласование с:

- финансовым отделом - доходной и расходной частей бюджета;

- отделом капитального строительства- лимитов капитальных вложений на строительство и приобретение оборудования;

- Разработка экономических нормативов затрат на осуществление деятельности Общества и представление их для согласования в финансовый отдел, корректировка их с учетом инфляционных процессов.

- Разработка и доведение до структурных подразделений Общества прогнозируемых объемов производства продукции (выполнение работ, оказание услуг) в увязке с объемами финансирования.

- Разработка планов операционных затрат на осуществление деятельности Общества по источникам финансирования на год и по кварталам.

- Подготовка предложений, обоснований и расчетов по затратам на проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских, опытных работ и разработок, капитального ремонта зданий и сооружений, доведение планов затрат до финансового отдела.

- Определение объемов затрат на повышение квалификации работников на основе прогнозов потребности в подготовке кадров Общества.

- Разработка и согласование с финансовым отделом и бухгалтерией расчетов по мобилизации собственных средств Общества.

- Анализ действующих структур управления Общества и подготовка предложений по их дальнейшему совершенствованию.

- Разработка методических материалов по технико-экономическому планированию деятельности подразделений Общества, расчету экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, проведению организационно-технических мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособной продукции (работ, услуг).

- Принимает участие в разработке приказов, указаний, связанных с экономным расходованием трудовых, материальных ресурсов и контролирует их исполнение.

- Организует повышение квалификации персонала отдела.

Взаимоотношения (служебные связи)

Для выполнения функций и реализации прав, предусмотренных положением, экономический отдел взаимодействует:

С финансовым отделом по вопросам:

Получения:

* финансовых и кредитных планов;
* отчетов о выполнении финансовых планов;
* результатов финансового анализа;

- методических и инструктивных материалов по вопросам финансовой деятельности Общества;

Предоставления:

- среднесрочных и долгосрочных планов производственной деятельности Общества;

Копий планов экономических заданий, поставленных перед подразделениями Общества;

- планов технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат;

- проектов оптовых и розничных цен на продукцию предприятия, тарифов на работы и услуги;

- результатов экономического анализа всех видов деятельности Общества.

С бухгалтерией по вопросам:

Получения:

- данные по себестоимости производства сахарного песка по элементам сметы и калькуляционным статьям;

- затраты по структурным подразделениям, по которым доводится план за отчетный период;

- фактические затраты на капитальные и текущие ремонты оборудования, зданий и сооружений, сведения о стоимости основных фондов;

- данные о начислении амортизационных отчислений по основным фондам;

- баланс и оперативные сводные отчеты о доходах и расходах;

другие фактические данные, вытекающие из учета, необходимые для анализа, планирования и прогнозирования;

* фактические затраты по статье «услуги банка»;
* данные по дебиторской и кредиторской задолженности;
* сведения для заполнения бюджетных форм;

Предоставления:

- в установленном порядке годовую плановую калькуляцию себестоимости производства сахарного песка с последующей корректировкой;

* сводный план продаж продукции основного производства;
* подтверждать плановый характер затрат, предназначенных для оплаты;
* сводный план продаж продукции (товаров, услуг) неосновного производства;
* план прочих и чрезвычайных доходов и расходов;
* план сдачи имущества в аренду;
* годовые сметы общехозяйственных расходов, цеховых расходов, расходов на содержание оборудования цехов, непромышленных хозяйств с последующей квартальной корректировкой;

- документацию и расчеты согласно новым директивным указаниям.

С электротехнической службой:

Получения:

* исходные данные и предложения к прогнозам планов;
* исходные данные для составления отчетов о выполнении планов;
* исходные данные для отчетов об использовании электроэнергии;

- другие сведения, необходимые для планирования и анализа расхода электроэнергии;

Предоставления: - планы, утвержденные в установленном порядке;

С производственной котельной:

Предоставления:

* исходные данные и предложения к прогнозам планов;
* исходные данные для составления отчетов о выполнении планов;
* исходные данные для отчетов об использовании газа;

- другие сведения, необходимые для планирования и анализа расхода газа.

Предоставления:

- планы, утвержденные в установленном порядке;

С остальными производственными подразделениями по вопросам:

Получения:

* отчетов о выполнении плана по производству продукции;
* сведений о расходах сырья и материалов на единицу продукции;
* отчетов об устранении потерь и сокращении непроизводственных расходов;
* данных о затратах трудовых ресурсов, использовании рабочего времени;

Предоставления:

- планфв производства продукции на месяц, квартал, год;

результатов анализа деятельности производственных подразделений за предыдущие плановые периоды с рекомендациями по выявлению возможностей более полной и равномерной загрузки производственных мощностей, оборудования и производственных площадей.

С отделом главного технолога по вопросам:

Получения:

данных, необходимых для экономического планирования, прогнозирования и анализа;

- проектов перспективных и текущих планов развития и внедрения ресурсо- и природосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг);

- данных для расчетов по снижению себестоимости продукции производства с приложением прогнозов изменения качества продукции;

- данных, необходимых для планирования и анализа;

Предоставления:

* планов производства продукции на месяц, квартал, год в целом по предприятию и по отдельным структурным подразделениям;
* расчетов по снижению себестоимости продукции (расчетов снижения энерго- материалоемкости продукции, трудоемкости ее производства);
* планы, утвержденные в установленном порядке;

С отделом материально - технического снабжения и сбыта по вопросам.

Получения:

- расчетов потребности материальных ресурсов (сырья, материалов, полуфабрикатов, оборудования, топлива, энергии и др.);

* данных об изменениях цен на материальные ресурсы у поставщиков; -проектов и текущих планов материально-технического обеспечения производственной программы, ремонтно-эксплуатационных нужд предприятия и его подразделений;
* отчетов о выполнении планов материально-технического снабжения;

Предоставления:

* планов производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) на месяц, квартал, год;
* результатов анализа деятельности отдела материально-технического снабжения за предыдущие плановые периоды;
* расчетов необходимых объемов запасов материальных ресурсов;

С отделом организации и оплаты труда по вопросам:

Получения:

- расчетов затрат труда на единицу продукции;

* планов по труду структурных подразделений предприятия и систему трудовых показателей;
* предложений по формированию заработной платы;
* перечня мероприятий по повышению производительности труда и качества выполнения работ, улучшению использования рабочего времени;

- отчетов о формировании фондов оплаты труда структурных Предоставления:

- планов производства продукции (выполнения работ, оказания услуг);

- рекомендаций и указаний по снижению трудоемкости продукции (работ, услуг);

С юридическим отделом по вопросам:

Получения:

- разъяснения действующего законодательства и порядка его применения;

- изменений и дополнений финансового, налогового, гражданского законодательства;

Предоставления:

предоставлять необходимую информацию по запросу юридического отдела.

С отделом кадров (ОК) по вопросам:

Получения:

* направлять в отдел специалистов и оформлять их на работу, а также оформлять переводы на другую работу внутри отдела в соответствии с законодательством;
* принимать участие совместно с начальником отдела в подготовке проектов приказов о привлечении к ответственности нарушителей трудовой и производственной дисциплины и о поощрении отличившихся работников отдела;
* оформлять документы для назначения пенсий, выдавать справки, вести личные дела работников;

- представлять расчеты, сметы затрат по подготовке кадров.

Предоставления:

* передавать в отдел кадров заявки на подбор персонала отдела, предложения о приеме, увольнении и переводе на другую работу работников в соответствии с законодательством;
* представлять характеристики на работников, представляемых к поощрению, привлекаемых к материальной и дисциплинарной ответственности;

- передавать предложения о направлении работников отдела на учебу;

- представлять в отдел кадров материалы и заявления на отпуск работников отдела и подразделений;

С отделом капитального строительства (ОКС) по вопросам:

Получения:

* планы на капитальное строительство:
* плановые и фактические данные о вводе мощностей и основных фондов, сооружаемых за счет капитальных вложений;

- для согласования заключаемые договора на объекты капитального строительства и реконструкции. Предоставления:

* согласовывать договора на объекты капитального строительства и реконструкции, проверять сметы и акты выполненных работ.
* предоставлять необходимую информацию по запросу ОКС.

С административно-хозяйственным отделом (АХО) по вопросам:

Получения:

- обеспечивать отдел необходимым инвентарем и канцелярскими принадлежностями;

- производить инвентаризацию имущества, инвентаря, находящегося в отделе;

- обеспечивать отправку корреспонденции в другие подразделения и за ее пределы из отдела, получение и доставку корреспонденции в отдел;

- производить уборку и поддерживать нормальное состояние служебных помещений отдела;

- передавать исходные данные для формирования планов, в т.ч. по канцелярским товарам, бумаге, почтовым расходам. Предоставления:

* доводить планы по расходованию средств на канцелярские товары, бумагу, почтовые расходы, утвержденные в установленном порядке;
* принимать участие в проводимых АХО инвентаризациях имущества и хозяйственного инвентаря, находящегося в отделе;

- предоставлять заявки на канцелярские товары;

- организовывать ведение делопроизводства в соответствии с требованиями при методическом руководстве АХО;

- поддерживать чистоту в служебных помещениях, закрепленных за отделом.

С профсоюзным комитентом (профком) по вопросам:

Получения:

- участвует в соответствии разделов плана социального развития коллектива;

Предоставления:

- необходимую информацию по запросу Профкома.

Разногласия, возникшие во взаимоотношениях между отделом и другими подразделениями станции, разрешаются руководством Общества.

Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение отделом функций, предусмотренных настоящим положением, несет начальник экономического отдела.

На начальника экономического отдела возлагается персональная ответственность за:

- организацию деятельности отдела по выполнению задач и функций, возложенных на экономический отдел;

* организацию в отделе оперативной и качественной подготовки и исполнения документов, ведение делопроизводства в соответствии с действующими правилами и инструкциями, а также использование информации работниками отдела строго в служебных целях;
* своевременность и качество исполнения документов и поручений руководства Общества;
* создание условий для производственной деятельности работников отдела;
* соблюдение работниками отдела трудовой и производственной дисциплины;
* обеспечение сохранности имущества, находящегося в отделе и соблюдение правил пожарной безопасности;

Ответственность работников экономического отдела устанавливается должностными инструкциями.

2.3 Оценка эффективности организации труда управленческого персонала планово-экономического отдела ОАО «Заинский сахар»

Важно, для начала определить сам управленческий трудовой процесс, который протекает в отделе. Так как планово-экономический отдел занимается планированием, а данный процесс является сложным эвристическим трудовым процессом в котором кроме планирования есть множество других рутинных и аналитических трудовых функций. В самом общем виде трудовой процесс в планово-экономическом отделе в ОАО «Заинский сахар» заключается в прогнозировании будущего состояния в разрезе следующих основных этапов планирования:

1. Идентификация статей (показателей) финансовой отчетности, непосредственно связанных с объемом реализации, и вычисление этих показателей в процентах от выручки за год.
2. Оценка (прогнозирование) объема реализации на следующий год. На этой стадии такая оценка может быть достаточно грубой. Часто задаются тремя оценками: пессимистической, ожидаемой (наиболее вероятной) и оптимистической. Затем, на основе коэффициентов, вычисленных на первом этапе, рассчитываются показатели отчета о прибылях и убытках и баланса на следующий год.
3. На этом этапе приходится подбирать значения показателей, которые напрямую не связаны с выручкой от реализации (например, амортизация, внеоборотные активы, обязательства и пр.) Обычно для этого требуется дополнительная информация (например, о планируемых инвестициях на следующий год и т.д.)
4. На заключительном этапе определяется, каким образом будут финансироваться текущие операции и инвестиции в основные средства (за счет собственных или заемных средств). Это необходимо, в частности, для того, чтобы прогнозный баланс получился сбалансированным.

В целом роль и место планово-экономического отдела определяется исходя из организационной структуры, место в структуре в разрезе ее руководящего органа, к которому отдел относится.

Можно отметить, что прямая линейная связь отдела от генерального директора свидетельствует о высокой значимости данного отдела и соотвественно опрделяет его роль как одно из важных в общем управлении организацией ОАО «Заинский сахар».

Кроме того, особо стоит подчркнуть важность планово-экономического отдела, как оплот финансовой и экономической стабильностью и благополучием. Нестабильность развития организации в целом определяется по двум основным причинам. Первая это естесственное и во многом привычная дестабилизация окружающего состояния предприятия в связи с переходом на рыночные рельсы.

То есть, предприятие пережило тяжелые финансовые потрясения, так же как и большинство других предприятий и перенесло значительные организационные изменения, связанные с теми же рыночными потрясениями. Вторая причина правильного и адекватного финансово-экономического планирования — это сезонные колебания в сельском хозяйстве определяющие большие колебания в движении положительных и отрицательных денежных потоках. Таким образом, финансово-экономическое планирование для организации и соотвественно роль планово-экономического отдела в успешности ОАО «Заинский сахар» является одной из определяющих.

Теперь главная задача определить насколько эффективна деятельность изучаемого планово-экономического отдела. Для того, чтобы оределить насколько эффективна организация труда в планово-экономическом отделе нуждо определить как эффективна деятельность данного отдела в целом. То есть ответить на вопрос: какой результат функционирования планово-экономического отдела. Ведь только оценив деятельность можно говорить, о том положительна или отрицательна ее организация и уровень разделения труда. А результат определяется главным образом, тем как точно и как правильно выполняются функции и задачи отдела, то есть как хорошо данный отдел планирует. Планирование как таковое определяется многими аспектами, но главным критерием его правильного составления является минимальная разница между фактическими результатами финансово-экономических показателей и плановыми (прогнозными). Не то насколько фактический результат превышает плановый (это характеризует общую эффективность организации), а то насколько точно планирование и насколько близок плановый показатель фактическому. Если результаты были схожи, то это свидетельствует о качественно и глубоко проведенном анализе ситуации и прошлой динамики и опыта предприятия, правильном определении будущего состояния ОАО «Заинский сахар» и рынка, на котором он функционирует и правильном выбранных приоритетах развития, а также успешного контроля и реализации намеченого плана. И наоборот, если все данные задачи отделом выполненны не эффективно, то и результаты будут неадекватны плановым. Это зависит конечно и от многих рисков, но ведь задача отдела именно все предугадать и включить в план, так что внешние сильные факторы повлиявшие негативно на план также можно отнести к недостаткам планирования.

Таблица 2 План экономического развития ОАО «Заинский сахар» на 2004-2006 годы.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | ед. изм. | 2003 факт. | годы | | | | | |
| 2004 план | 2004 факт | 2005 прогноз | 2005 факт | 2006 прогноз | 2006 факт |
| Товарная продукция в действующих ценах | Тыс. руб. | 579392 | 820912 | 755001 | 1156851 | 1890112 | 1668494 | 945100 |
| Производство и реализация: сахар песок | Тонн | 37433 | 56231 | 50777 | 76431 | 65734 | 110349 | 89010 |
| Себестоимость товарной продукции | Тыс. руб. | 551461 | 738978 | 819654 | 988804 | 1673645 | 1260584 | 787429 |
| Чистая прибыль | Тыс. руб. | 34630 | 68005 | 42001 | 108412 | 25805 | 291850 | 3826 |
| Чистые активы (собственный капитал) | Тыс. руб. | 174684 | 268605 | 274919 | 455395 | 250786 | 530731 | 307191 |

Для таковой оценки деятельности планово-экономического отдела расмотрим период с 2004-2006 в котором отдел осуществлял свою функцию планирования.

Как видно из таблицы основные результаты деятельности ОАО «Заинский сахар» на 2004-2006 годы — чистые активы и чистая прибыль были спрогнозированны не правильно. Чистая прибыль по факту вообще не соответствует плановым, которые прогнозировали стабильный рост прибыли в течение рассматриваемого периода. Так можно заметить, что по мере увеличения периода прогнозы были более недостоверны.

Данное утверждение касается всех показателей финансовых, так как дебиторская и кредиторская задолженности были неправильно спрогнозированны, что могло быть причиной финансовой неустойчивости, а неправильно спланированные показатели положительных и, главным образом, отрицательных денежных потоков (себестоимости) могли стать причиной неудовлетворительной деятельности организации. В целом все это сводится как низкая эффективность работы планово-экономического отдела.

Главной причиной такой деятельности является неправильная организация труда, которая определяет низкую эффективность труда планово-экономического отдела.

Если обратить внимание на тесное сотрудничество данного отдела с другими отделами и подразделениями организации то можно увидеть достоинство организации труда, так как здесь действует один из главных принципов эффективной организации труда — кооперация. Так тесная связь с другими отделами - юридическими, бухгалтерией, кадровой службой и другими отделами - позволяет более эффективно анализировать, планировать и контролировать большинство финансово-экономических процессов в организации.

Но возникает другая проблема: насколько данная функция кооперации эффективно работает в качестве инструмента организации труда.

Здесь следует заметить, что в организации отсутствует система бюджетирования, которая позволяла бы охватить всю организацию в единую финансово-экономическую систему, где более эффективно реализовывались бы функции и задачи планово-экономического отдела: планирование, анализ и контроль финансово-экономических процессов.

Отсутсвие взаимосвязязанной структуры планирования и контроля не позволяют выполнять трудовые обязанности плановиков и экономистов на достаточно высоком уровне. Таким образом, кооперация хоть и присутствует, но организованна слабо. Также следует заметить отсутсвие единой информационной системы, которая позволяла бы вести диалог между отделами, специалистами и управляющими в автоматическом режиме. Отсутсвие базы данных или даже просто локальной сети говорит об отсталости организации в части автоматизации многих трудовых процессов, которые соотвественно выполняются менее эффективно.

Другой принцип эффективной организации труда — специализация присутствует еще более слабо. Так в положении о планово-экономическом отделе можно наблюдать в его задачах такую функцию как контроль над расходованием средств по ремонту и эксплуатации, что является прямой функцией непосредственно производственно-технических служб. Или же контроль за выполнением подразделениями организации законодательства РФ в области экономики. Тогда непонятно чем же занимается юридический отдел. Присуствие задач сторонних отделв, слабо коррелирующий непосредственно с функциями отдела не позволяет планово-экономическому отделу выполнять эффективно свои основные функции — анализ, планирование и контроль финансово-экономической деятельности организации. Такая распыленность не позволяет специализироваться на задачах отдела, что также есть следствие неправильной организации труда, а именно отсутсвием четкой системы разделения труда.

Такие же элементы как нормирование или регламентация труда являются для планово-экономического отдела определяющими, так как данные инструменты организации труда заганяют деятельность отдела в жесткие рамки, что обязательно в данном случае. В целом трудовые процессы выпоняемые в отделе нормированию слабо поддаются, что связанно со выскококвалифицированным трудом специалистов данного отдела.

Таким образом, главные проблемы в организации труда планов-экономического отдела связанны именно с неадекватной системой кооперации и разделения труда.

Раздел 3 Разработка мероприятий по усовершенствованию организации труда управленческого персонала в планово-экономическом отделе ОАО «Заинский сахар»

3.1 Выбор метдов и инструментов по усовершенствованию организации труда управленческого персонала в планово-экономическом отделе ОАО «Заинский сахар»

Основой трудового процесса в планово-экономическом отделе является процесс планирования. Планирование позволяет предвидеть потребность в ресурсах, их рациональное распределение и использование. Широкий аспект действий, который выполняет планирование, дает основание считать его отправной точкой для принятия эффективных управленческих решений. Первоочередной задачей финансового менеджера и экономиста в планово-экономическом отделе становится обоснование и построение рациональной организации планирования в соответствии с общими правилами и спецификой функционирования ОАО «Заинский сахар».

Как выяснили из прошлого раздела, результативность работы планово-экономического отдела низкая, главным образом, по причине слабой системы организации процессов по планированию, анализу, прогнозированию и другой работы которая выполняется крайне непроизводительно. Отрицательный эффект работы плановиков-экономистов имеет множество причин, которые заключаются как в самих прописанных функциях и задачах, так и в самой системе планирования на предприятии ОАО «Заинский сахар», и следовательно организации трудовых процессов плановиков. Таким образом, мероприятиям по эффективной организации труда предшествует мероприятия по оптимизации самой системы планирования как экономического процесса определяющего специфику трудового процесса.

Решение видится, прежде всего, в создании более оптимальной системы анализа, планирования, прогнозирования и контроля, которые позволят более эффективно управлять экономическими и производственными бизнес процессами на ОАО «Заинский сахар» и соотвественно принимать более эффективные управленческие решения.

Такое решение, наиболее полно предлагает система бюджетирования.

В последнее время все большую популярность приобретает система бюджетирования предприятия. В настоящее время на ОАО «Заинский сахар» отсутствует система бюджетного управления, но попытки к её внедрению уже предпринимаются. Определяется последовательность, структура бюджетов с учетом особенностей организации.

В целях создания системы бюджетного планирования (бюджетирования) на предприятии целесообразно создать сквозную систему бюджетов.

Бюджетирование решительно поможет поднять эффективность планово-экономического отдела ОАО «Заинский сахар», будучи единой системой в котором воплотятся функции и задачи плановиков-экономистов.

Процесс предполагаемого бюджетирования на предприятии ОАО «Заинский сахар» достаточно сложен и многогранен, при этом не все бюджеты входят в компетенцию планово-экономического отдела. Кроме того, как уже отмечалось выше, в ходе составления бюджетов выполняются прогнозные финансовые расчеты, результаты которых служат основой для построения прогнозной финансовой отчетности, являющейся одним из основных результатов планирования.

То есть, для ОАО «Заинский сахар» финансовое планирование может быть сведено к построению так называемого генерального (основного) бюджета (master budget), представляющего собой комбинацию взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов. Процесс построения таких бюджетов в долго- и краткосрочной перспективе и создаст систему бюджетирования.

В наиболее общем плане бюджет можно определить, как формальное количественное выражение ожиданий менеджмента ОАО «Заинский сахар».

Процесс бюджетирования трудоемок и потребует значительных затрат времени сотрудников планово-экономического отдела. Тем не менее, он, как правило, стоит потраченных усилий, так как позволяет:

-формализовать планирование;

-создать базу для оценки достигнутых результатов;

-способствовать координации и коммуникации между различными службами ОАО «Заинский сахар».

### В целях организации системы бюджетирования на предприятии ОАО “Заинский сахар” рекомендуется выделить четыре центра ответственности (ЦО) – центра принятия управленческих решений:

- ЦО по доходам (включает управление по коммерции);

- ЦО по расходам (включает управление основной деятельностью, управление тех. обеспечения и ремонта);

- ЦО по прибыли (включает управление финансами и экономикой);

- ЦО по инвестициям (включает управление тех.развитием и управление по работе с персоналом).

Планирование (составление, согласование, утверждение планов). В соответствии с утвержденным регламентом, на основе поставленных целей все центры финансовой ответственности (ЦФО) формируют по статьям свои бюджеты, данные которых консолидируются на уровне всего предприятия ОАО “Заинский сахар” и на их основе создаются финансовые бюджеты бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств (БДР и БДДС). Эти прогнозные отчеты дают возможность на стадии планирования представить в конкретных финансовых терминах: ликвидности, рентабельности, стоимости то состояние предприятия, к которому она придет, если удастся осуществить все запланированные решения. Разработанный и согласованный путем итерации план предприятия в форме основного бюджета, на основании анализа на соответствие поставленным целям, утверждается руководством и становится директивным документом, обязательным к исполнению для всех ЦФО.

Учет фактических данных и контроль отклонений. Все ЦФО ведут свою оперативную деятельность, учитывая фактические данные в тех же регистрах, что и планировали. Выполнение своих функциональных обязанностей каждое подразделение осуществляет в рамках бюджета ЦФО, отвечая таким образом за его соблюдение, что должно гарантировать предприятию запланированный финансовый результат.

Контроль и мотивация выполнения бюджетов. Контроль за соблюдением бюджетов в текущем режиме должен вестись путем постоянного отслеживания отклонений фактических данных от плановых, что позволяет каждому ЦФО, так и предприятию в целом оперативно выявлять негативные тенденции с целью их предотвращения. Выполнение бюджета отдельными ЦФО рассчитано на достижение поставленных целей, для чего следует установить зависимость материального вознаграждения от соблюдения / нарушения бюджета, что должно мотивировать персонал улучшать бюджетные показатели.

Так следует ввести в ОАО «Заинский сахар» практику годового бюджета, разрабатываемого укрупненно по кварталам, и только первый квартал детализировать по месяцам. В течение года бюджеты могут корректироваться с учетом изменившихся обстоятельств. Также можно применить непрерывные или скользящие бюджеты. Сущность их заключается в том, что по мере завершения месяца или квартала, к бюджету добавляется следующий детализированный бюджет, чем обеспечивается непрерывное внутригодовое планирование. В целом периодичность разработки бюджетов определяется объемом планируемых данных и потребностями ОАО «Заинский сахар».

Бюджеты надо разрабатывать как в целом для организации ОАО «Заинский сахар», так и для ее структурных подразделений и отдельных направлений деятельности и функций (бюджетирование по центрам ответственности).

Как и для любой разновидности планирования, для бюджетирования на предприятии ОАО «Заинский сахар» характерны ряд проблем и ограничений.

По своей природе бюджет представляет собой набор оценочных прогнозов. Эти прогнозы составляются не «наобум», а на основе прошлого опыта и оценок на будущее деятельности ОАО «Заинский сахар». Так бюджеты следует использовать для оценки достигнутых результатов, и некоторые менеджеры встраивают в бюджеты своего рода "допуски" во избежание неблагоприятных оценок их деятельности (например, недооценка объема продаж и производственных мощностей, переоценка издержек и т.п.). В частности, на предприятии ОАО «Заинский сахар» распространена практика, когда подразделение, непосредственно не генерирующее дохода, не успевает к концу отчетного периода израсходовать ассигнованные на его деятельность суммы, и начинает лихорадочно тратить деньги из-за боязни "срезания" ассигнований в следующем периоде. В результате на будущий период вновь прогнозируется прежний или даже больший бюджет. Подобные явления существенно искажают бюджетирование и весьма трудноустранимы.

К числу ограничений, свойственных бюджетированию, на которые стоит особо обратить внимание при потроении системы бюджетирования можно, в частности, отнести следующие:

1. Бюджет хорош ровно настолько, сколько усилий в него вложено.
2. Бюджетирование не заменяет повседневного управления.

Также при внедрении бюджетирования можно встретить негативизм работников планово-экономического отдела в отношении бюджетов. Как следствие, менеджмент должен акцентировать значение бюджетов как управленческих инструментов, полезных для достижения целей компании, мониторинга продвижения к этим целям и установления стандартов деятельности.

Возвращаясь к генеральному бюджету всего предприятия ОАО «Заинский сахар», можно выделить следующие его основные составляющие:

Бюджет продаж;

Бюджет производства;

Бюджет прямых затрат на материалы;

Бюджет прямых затрат на оплату труда;

Бюджет общепроизводственных накладных расходов;

Бюджет коммерческих расходов;

Бюджет общих и административных расходов;

Бюджет капитальных инвестиций;

Бюджет денежных средств;

Прогнозный отчет о прибылях и убытках;

Прогнозный отчет о движении денежных средств;

Прогнозный баланс;

Прогнозный отчет о движении денежных средств.

Указанные бюджеты не могут составляться совершенно независимо друг от друга (например, объемы продаж влияют на производственные планы, и наоборот; бюджет денежных средств должен быть взаимоувязан с прогнозной финансовой отчетностью).

При существовании различных подходов к процессу бюджетирования, на предприятии ОАО «Заинский сахар» с несколькими уровнями управления можно применить две основные концепции построения бюджетов, которые условно можно назвать бюджетированием "снизу вверх" и "сверху вниз".

При бюджетировании "сверху вниз" практически вся разработка бюджета происходит в верхних эшелонах управления. Теоретически данный подход имеет то преимущество, что результирующий плановый документ лучше отражает общие цели ОАО «Заинский сахар». При этом лучше улавливаются проблемы взаимодействия между низшими уровнями управления и поддерживается совместимость планов последних. С другой стороны, с точки зрения менеджмента, этот подход грешит "навязыванием" планов, что формирует негативное к ним отношение менеджеров на более низких уровнях управления.

Подход "снизу вверх" основан на участии в разработке бюджетов работников на низших уровнях управления. При этом последние должны руководствоваться так называемыми бюджетными директивами, получаемыми от высшего руководства ОАО «Заинский сахар» и содержащими формулировки годовых целей компании, информацию об имеющихся ресурсах, прогнозируемых макроэкономических параметрах и прочее. С учетом этой информации планово-экономический отдел, ответственный за достижение конкретных результатов, осуществляют "сборку" соответствующих бюджетов. Индивидуальные планы группируются по основным производственным единицам и в конечном счете достигают высшего менеджмента ОАО «Заинский сахар». Там они рассматриваются на предмет соответствия общим целям компании. При необходимости руководство предлагает меры по доработке этих планов. Менеджеры на низших уровнях управления осуществляют необходимую ревизию своих предложений, и, в конечном счете, компромисс достигается (хотя на практике достижение взаимоприемлемого компромисса иногда требует нескольких итераций). Таким образом, в определенной степени второй подход содержит черты первого. К числу наиболее существенных преимуществ подхода "снизу вверх" относят"

1. Улучшение морали и уровня удовлетворения работников в результате учета их мнений, что практически имеет результатом повышение интенсивности их усилий;
2. Достижение большей реалистичности бюджетов как результат того, что они конструируются работниками, непосредственно участвующими в повседневной производственной деятельности ОАО «Заинский сахар» и, как следствие, лучше знающими реальную ситуацию.

К недостаткам описанного метода следует в первую очередь отнести его трудоемкость и относительную дороговизну. Тем не менее, второй подход является для практики функционирования ОАО «Заинский сахар» более близким. К тому же, на практике реализации в организации он представляет собой некоторый компромисс с бюджетированием "сверху вниз".

3.2 Использование (внедрение) методов и инструментов организации труда управленческого персонала в планово-экономическом отделе ОАО «Заинский сахар»

Таким образом, планово-экономический отдел построит наиболее эффективно свою деятельность, сможет сконцентрироваться на своих непосредственных функциях, не решая задачи постронних отделов, мало того тесно привлекая другие отделы для решения задач эффективного планирования, что увеличит производительность сотрудников планово-экономического отдела. Инструмент бюджетирования будучи финансовым решает проблемы организации труда прямым образом, резко повышая его производительность.

Теперь рассмотрим как именно меняются элементы эффективной организации труда, которые по сути не работали до внедрения предполагаемой системы бюджетирования.

В первую очередь поменяются задачи, выполняемые отделом, часть которых следует оставить, часть передать на выполнение сторонним отделам, а ещя часть добавить:

1. Формирование единой экономической политики Общества на основе анализа состояния и тенденций развития отрасли – останется.
2. Анализ экономического состояния Общества – останется.
3. Экономическое планирование, направленной на эффективное использование всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг) – останется.
4. Контроль над расходованием средств по ремонту и эксплуатации – делегировать непосредственно ремонтному цеху.
5. Контроль за выполнением подразделениями Общества законодательства РФ в области экономики – делегировать юридическому отделу.
6. Разработка проектов оптовых и розничных цен на реализуемую продукцию, а также цен на услуги – оставить в компетенции планово-экономического отдела.
7. Подготовка и представление в установленные сроки и по соответствующим формам статистической отчетности по производственным и экономическим показателям – оставить в компетенции планово-экономического отдела.
8. Анализ финансово-экономических показателей в разрезе отделов, цехов и других центров финансовой отетности во времени.
9. Анализ внешней среды, макроэкономический, отраслевой, в рамках внешней маркетинговой микросреды в регионе, то есть анализ действия конкурентов, поставщиков, покупателей, гос. органов и т.д.
10. Ввести систему бюджетирования, то есть составление бюджетов на основе глубокого анализа.
11. Текущий и стратегический контроль выполнения программы бюджетирования.
12. Информационная поддержка системы бюджетирования.

Таким образом, сотрудники планово-экономического отдела будут сосредоточенны на выполнении своих функций, причем как видим бюджетирование подразумевая ту же функцию планирования, охватывает и контроль и организацию, что само по себе заставит экономистов отдела более интенсивно выполнять свои трудовые функции. Кроме того, возросший объем трудовых функций явиться предпосылкой для введения принципов и методов эффективной организации труда для того чтобы имеющиеся сотрудники планово-экономического отдела смогли осилить те задачи и функции, которые они теперь станут выолнять.

Но следует особо отметить, что в сложившейся структуре выполняется главное условие эффективной организации труда – разделение труда, то есть, происходит глубокая специализация плановико и экономистов на решаемых ими вопросо в функциональном разделении труда ОАО «Заинский сахар».

Теперь стоит ввести мероприятия по оптимизации организации труда.

В первую очередь это – рабочее место сотрудников планово-экономического отдела. Так как работа данных сотрудников тесно связанна с системой бюджетирования, а система бюджетирования представляет собой систему бюджетов различных отделов и лучше всего данную систему спроецировать в компьютерную программу. Ввести во все ЦФО компьютеры с установленной программой системы бюджетирования. Все данные компьютеры, объединенные локальной сетью позволят ввести планирование и контроль управления всеми финансово-экономическими процессами. Таким образом, рабочее место сотрудников планово-экономического отдела будет заключаться именно в наличии, в первую очередь, персонального компьютера, и во-вторых, наличием средства связи телефона. Весь отдел, предлагется разместить в олной комнате, где они смогут решать все вопросы сообща, не вставая с места, каждому выделить рабочее пространство, в котором на уровне вытянутой руки ему доступны все необходимые принадлежности, рабочие материалы в виде информации, персональный компьютер, телефон, канцелярские принадлежности и другие необходимые средства труда. Непосредственно рабочее место – стол со стулом, расположенные согласно эргономическим нормативам и пожеланиям сотрудника. Естесственно схема расположения рабочих зон должна быть удобна для передвижения всех сотрудников.

Условия труда должны быть оптимальными, то есть соответсвовать необходимым требованиям психологии и физиологии труда. Но условия труда в планово-экономическом отделе не поддаются, критике, так как в целом соотвествуют оптимальным. То есть, достаточный уровень освещенности, отсутсвие шума, проветриваемое кондиционером помещение, отсуствие вибрации и других негативных эффектов. Требования безопасности также соблюдаются, так как, по сути, источников опасности в помещении и в рабочих зонах минимальны.

Что касается организации режима труда и отдыха, то в результате повышеной трудоемкости работ стоит более эффективно использовать рабочее время и соотвественно оптимизаровать режим труда и отдыха. Так как рабочее время по законодательству не может быть увеличенно, то решение сверхнормативных трудоемкости может быть решено с введением в штат дополнительного сотрудника. Новый сотрудник большей частью должен заниматься именно информационными системами и информационными технологиями в планово-экономическом отделе. Таким образом, решается проблема с помощью того же самого разделения труда. Плановикам не придется сильно отвлекаться на выполнение операторного труда, связанного с информационным обслуживанием системы бюджетирования. А новый сотрудник также согласно функциональному разделению, но уже внутри отдела специализируется на своей функции.

В целом рассматривая разделение труда внутри отдела стоит на основе расчета норм затрат труда плановиков установить трудозатраты из расчет трудоемкости процессов анализа, планирования, бюджетирования и других функций плановиков исходя из оыта прошлых периодов. После определения трудозатрат в течение определенного финансового периода, например, квартала следует определить количество сотрудников планово-экономического отдела. Если исходить из того, что нормировать столь высококвалифицированный управленческий труд невозможно, как отмечалось в теоретической части, то можно в разделении труда исходить из особенностей процесса бюджетирования. Так как бюджетирование охватывает все предприятие, то стоит выбрать те части организации ОАО «Заинский сахар», например, отделы, склады и цеха занимающиеся доставкой или собственным изготовлением материалов и комплектующих, другой специалист планово-экономического отдела будет курировать вопросы бюджетирования в производственных отделах и соответственно организовать разделение труда по предметному типу. Предметное разделение более эффективное, так как при планировании специалисту придется осуществлять и анализ и контроль выполнения бюджетов и другие параллельные задачи, которые тесно между друг с другом связанны, так как все функции направленны на однин объект бюджетирвания. А при функциональном разделении труда разным специалистам занимающимся аналитикой, контролем или планированием одних и тех же ЦФО часто советовться, узнавать друг у друга, тогда как один специалист в разрезе всех функций сделал бы все это намного эффективнее. То есть, каждый плановик-экономист будет выполнять свои функции в разрезе процесса бюджетирования но в какой-то определенной системе: системе снабжения, производства или сбыта.

Однако, самый большой эффект в организации труда от внедрения системы бюджетирования – это кооперация. Кооперация позволит на уровне всего предприятия ОАО «Заинский сахар» интегрировать финансовые потоки, экономические процессы и информационные потоки в одну систему. Позволит решать проблемы каждого отдела общими усилиями. То есть, за счет бюджетирования как основного стержня организации, ОАО «Заинский сахар» сможет гибко реагировать на изменения в какой либо цепочке производственных или коммерческих бизнес-процессов.

Так же должно быть тесное сотрудничество и между плановиками-экономистами внутри самого отдела. В этом поможет введение такого элемента в эффективной организации труда как проведение планерок и совещаний. Каждый день, утром руководитель проводит планерки, конференции. Они как правило носят кратковременный характер (максимум 15 мин.) и повторяемость. На них докладывается проделанная работа за предыдущий день и решается, что делать на сегодняшний день. Основными требованиями здесь являются краткость изложения и максимальная информативность.

Совещания, в противоположность планеркам, более долговременны и не носят, как правило, столь повторяющегося характера. На совещаниях обсуждаются важные вопросы и принимаются коллективные решения. Совещание является эффективной формой выработки групповых решений. От того насколько эффективно он проводятся, зависит качество принятых решений. Спланированные и организованные определенным образом совещания помогают уменьшит потери времени и повысить качество вырабатываемых решений. При подготовки к совещанию необходимо:

* Четко и однозначно определить тему совещания и ее цель;
* Можно ли за одно совещание решить несколько вопросов;
* Тщательно разработать повестку дня, выбрать наиболее целесообразную последовательность вопросов;
* Заранее познакомить участников с теми фактами, которые могут обсуждаться в ходе дискуссии;
* Как можно раньше послать приглашение участникам;
* Выбрать помещение для заседаний (кабинет руководителя или специальная комната) с хорошей вентиляцией и нормальной температурой;
* Участникам совещания выработать возможные решения по предлагаемым вопросам.

Четкие планирование, подготовка и проведение беседы займут меньше времени, чем случайная беседа.

Последовательность вопросов, рассматриваемых на совещании, необходимо спланировать учитывая, что в ходе совещания, в зависимости от его продолжительности, снижается работоспособность участников. Так пик работоспособности наблюдается через 15 - 20 мин. после начала совещания. Затем производительность падает и через 1,5 часа почти полностью исчезает.

Для эффективности деловой беседы необходимо приглашать только тех, кто непосредственно нужен при обсуждение вопросов. При проведении совещаний необходимо учитывать, что слишком большое количество участников скажется отрицательно на ходе совещания. Оптимальное количество от 5 до 12 человек, в зависимости от решаемых вопросов. Любое совещание необходимо заканчивать протоколом совещания, где отражается исполнители, их действия и другая информация.

Все затраты и доходы каждого отдела каждой службы отражаются в единой системе бюджетирования, что позволяет решать вопросы финансированаия, дебиторской или кредиторской задолженности, вопросы по оплате труда, вопросы по расходам на материальные ресурсы и множество других вопросов объединенными усилиями в режиме диалога проблемного отдела с планово-экономическим отделом. В целом контролировать через систему бюджетирования функционирование всей организации ОАО «Заинский сахар».

Так же через систему бюджетирования можно будет регламентировать деятельность планово-экономического отдела. Сам механизм бюджетирвания предполагает регламенты: регламент времени, регламент порядка (планирование), регламент будущего состояния, то есть цели планов. Бюджетирование как синоним понятия регламент приведет к упорядовачиванию трудовых процессов не только плановиков и экономистов. Это позволит регламетировать все отделы и каждого работника в рамках финансово-экономических процессов, которые являются объектами планирвоания и контроля.

В части регламентации поможет такой элемент эффективной организации труда как графики рабочего дня. Сотрудник планово-экономического отдела располагает определенным фондом рабочего времени в течение дня. Продолжительность рабочего дня руководителя, как уже отмечалось ранее строго не лимитирована, но все же ограничена и необходимо спланировать свою работу таким образом, чтобы рабочий день не растянулся на 14 -15 часов.

Прежде всего необходимо отметить, что производительность сотрудников планово-экономического отдела в течении рабочего дня различна. Так пик производительности приходится на период между 10 и 11 часами. Затем производительность падает. После обеда (между 12 и 13 часами) производительность несколько возрастает, но после 14 часов заметно идет на спад. В соответствие с этим необходимо важные решения принимать в период максимальной работоспособности.

Сотрудник планово-экономического отдела должен тщательным образом планировать свой рабочий день. Для этого лучше всего подходят графики работы. В таких графиках сразу отводиться определенное время в течение дня на выполнение каких-либо повторяющихся действий. Например: проведение совещаний в 9:00 продолжительностью 15 минут, прием посетителей с 13:00 до 14:00 и т.д. Оставляется резерв времени на непредвиденные ситуации. Соблюдение графика не является строго обязательным, но помогает рационально спланировать рабочее время. Руководитель плново-экономического отдела должен постоянно контролировать, как выполнены запланированные задачи, а также делать анализ использования рабочего времени и узнать, не теряется ли оно по одним и тем же причинам. В результате сотрудник планово-экономического отдела лучше узнает самого себя, в дальнейшем сумеет сосредоточиться на решении важнейших задач и сможет не просто работать, а достигать высоких результатов.

Большим вопросом остается система мотивации, так как это единственная движущая сила, без который механизм бюджетирования и системы эффективной организации труда не будет действовать. Так основной частью системы мотивации является материальное стимулирование. Здесь особо следует отметить, что материальное стимулирвоание должно исходить из тех трудовых показателей, которые в конечном счете плановики и эконоисты ОАО «Заинский сахар» преследуют. А результат их трудовой деятельности это грамотно и эффективно действующая система бюджетирвания и соотвественно планирвоания. Эффективность данной системы определяется как ее адекватности реальному развитию, то есть точности планирования, а также общей продуманности финансово-экономической стратегии развития организации. Конечно, определить результативность планово-экономического отдела весьма сложно и соотвественно организовать систему материального стимулирования. Но следует сделать оклад среднего уровня по отрасли. И установить премию в зависимости от именно точности плановых данных к фактическим по окончании квартального периода. Так в результате не существенного отклонения плановых показателей от фактическгои принятия плановым отделом актуальных финансовых и экономически важных решения для деятельности ОАО «Заинский сахар» будет начисляться премия всему отделу, начальнику и наиболее активному сотруднику, по окончании квартального периода. Это настроит сотрудников отдела на конкретный результат в их деятельности, за который они будут мотивированны делать свою работу более глубоко и отвественно.

Таким образом, бюджетирование как часовой механизм позволит задействовать все элементы эффективной организации труда.

3.3 Реорганизация структуры планово-экономическлого отдела ОАО «Заинский сахар»

На ОАО «Заинский сахар» в планово-экономическом отделе предлагается ввести организационную структуру соответствующую вводимым изменениям в системе как планирования так и в системе эффективной организации труда.

Матричная структура управления помогает решать проблемы координации и связывать воедино деятельность звеньев базовой структуры и временных сформированных бюджетов. Она представляет собой решетчатую структуру , построенную на принципе двойного подчине ния исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю начальника отдела, которая предоставляет персо нал и техническую помощь руководителю плана, с другой — руководителю проекта (целевой программы бюджетирования), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса планирования в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель планируемого бюджета ОАО «Заинский сахар» взаимо действует с двумя группами подчиненных: с постоянными сотрудниками планового отдела и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченно му кругу вопросов планирования и контроля финансовых потоков. При этом сохраняется их подчинение непос редственным руководителям подразделений, отделов.

Переход к матричной структуре охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значи тельной мере зависит от того, в какой степени специалисты плановики обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в процессе бюджетрования хорошими координаторами. В организации ОАО «Заинский сахар» матричная структура особенно эффективна тем, что наря ду с новыми формами планирования внедряются и новые экономические взаимоотношения между подразделениями ОАО «Заинский сахар», что повышает их заинтересованность в достижении целей планов. Гибкие оргструктуры «не срабатывают», если без изменения остаются действовавшие раньше сис темы планирования, контроля, распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования участников, не меняется стиль руководства и не поддержива ется стремление работников к самовыражению и саморазвитию.

Раздел 4 Оценка социально-экономических последствий мероприятий по повышению эффективности организации труда управленческого персонала в планово-экономическом отдел ОАО «Заинский сахар»

4.1 Экономический эффект от усовершенствования системы организации труда управленческого персонала в планово-экономическом отдел ОАО «Заинский сахар»

Понятие “эффективность” используется очень широко и применяется обычно в точном смысле слова: эффективно то, что приводит к результату; эффективный значит действенный.

Эффективность труда планово-экономического отдела – это соотношение ее полезного результата (эффекта) и объема использованных или затраченных для внедрения бюджетирования ресурсов. Формирование и реализация полезного эффекта трудовой деятельности планово-экономического отдела выступает как длительный процесс , растянутый на месяцы и даже годы. Оценить эффективность внедренных мероприятий по бюджетированию и соответственно организации труда значительно сложнее чем эффективность производства. Процесс планирования экономистами изучаемого отдела можно разбить на отдельные этапы и операции, выделяя при этом взаимосвязанные между собой промежуточные и конечные результаты деятельности отдела в целом и его отдельных его специалистов. Промежуточные результаты неодинаковы по своей значимости. Главные из них - обобщения, новые идеи, концепции, воплощенные в соответствующих решениях и планах. Кроме того, каждое звено планирования, а также отдельные специалисты подготавливают для руководства разработки, нормативные и справочные материалы. Эти промежуточные результаты называются вспомогательными. Однако их качество во многом предопределяет результативность управления в целом и должно быть предметом соответствующего анализа и оценки.

Обобщающие оценки эффективности трудовой деятельности планово-экономического отдела выражают конечные результаты функционирования управляемого объекта – цеха, предприятия ОАО «Заинский сахар». Можно принять хорошее своевременное решение, сбалансированный план. Однако, это еще не гарантирует высокую эффективность: нужны организационные, контрольные, стимулирующие, воспитательные меры воздействия на коллектив отдела и всего предприятия ОАО «Заинский сахар», чтобы реализовать намеченные цели с наименьшими затратами. Сами по себе управленческие решения или план – только предпосылка для получения полезного эффекта производственной деятельности совокупного работника, частью которого выступает планирование. Нельзя ожидать высокой эффективности, если принятый план или решение плохо обоснованы, не обеспечены ресурсами. Но хороший план или решение также могут быть не выполнены из-за невысокого уровня организаторской работы на последующих этапах.

Эффект трудовой деятельности после введенной системы бюджетирования и мер по эффективной организации труда не сводится только к экономическим результатам. Большое значение имеет и социальный эффект. Его значимость в управленческом труде весьма велика, но не имеет количественных измерителей. И вообще, принято качественную сторону полученного результата (эффекта) обозначать термином «критерий», а количественную – термином «показатель эффективности». Термин «критерий» употребляется в данном случае в его общепринятом смысле – признак, на основе которого оценивается факт, определение, классификация, мерило.

Различают два вида эффективности управленческой деятельности: экономическую и социальную. Их самостоятельность, конечно, относительна, так как они находятся в тесном единстве и взаимосвязи. По своей роли в обеспечении гармоничного функционирования в ОАО «Заинский сахар» они не равнозначны: социальная эффективность как обобщающая, конечная, и в этом смысле главная; экономическая – как первичная, исходная, и в этом смысле основная. На современном этапе наибольшее развитие получил критерий экономической эффективности управленческого труда, поскольку он позволяет количественно измерить эффективность в сфере труда.

Основой для оценки экономической эффективности труда сотрудников ПЭО является отношение суммы затрат на внедрение системы бюджетирования, то есть первоначальные инвестиции и текущие расходы на планирование к объему производства или к стоимости единицы продукции. При этом очень важно учитывать такие характеристики:

- Соотношение темпов роста затрат на управление и объема прироста продукции или производительности труда;

- Соотношение объема прироста затрат на управление и объема прироста продукции, полученной за счет роста производительности труда;

- Соотношение между приростом затрат на техническое перевооружение и приростом затрат на управление.

Экономическая эффективность оценивается по уровню и динамике издержек на тот или иной вид управленческой деятельности. Однако сам факт экономии денег, времени или численности кадров управления не будет показателем эффективности, так как в нашем случае таковые затраты возрастут, но качество управления, планирования и контрлы намного улучшится. О действительной экономической эффективности мероприятий по организации труда можно говорить тогда, когда затраты на управление не изменились, а качество управления улучшилось; затраты на управление увеличились, но еще в большей мере улучшилось качество управления. Наиболее распространенным показателем определения эффективности управления является отношение общего или конечного результата производства к совокупным затратам по управлению. Другой распространенный показатель оценки эффективности управления – это отношение общего результата производства к численности работников аппарата управления, но в ПЭО штат наоборот увеличится всего на одного специалиста по информационному обслуживанию бюджетирования, а трудоемкость всего отдела изменится в несколько раз. То есть, как было замеченно во второй главе увеличится за счет бюджетирования количество выполняемых плановиками функций, их объем, глубина проработки намного увеличится, а благодаря эффективной организации труда штат увеличится всего на 1 человека, количество человеко-часов бывших сотрудников останется таким же и фонд заработной платы немного увеличится за счет квартальных премий. Таким образом, получаем прямой экономический эффект выраженный в повышенной выработки персонала планово-экономического отдела.

Эффективность труда сотрудников ПЭО – категория социально-экономическая, она раскрывает взаимосвязь результатов организационной деятельности, выраженных повышенной производительностью и социальным результатом, с расходами на их достижение. За общий критерий экономической эффективности труда принимают максимальный результат на единицу расхода или минимальный расход на единицу результата. Конкретное количественное выражение критерий обретает с помощью системы показателей, посредством которых соизмеряются расходы и полученные результаты.

Две величины – результат и расход – имеют реальную ценность при определении эффективности планирования, только будучи сопоставленными одна с другой. Высокий результат бюджетирования обесценивается, если для его цели израсходованы непомерно большие суммы и средства. Но в случае с ОАО «Заинский сахар» противоположный случай, когда нужно израсходовать большие средства, чтобы получить требуемый эффект. Примером может послужить внедрение электронно-вычислительной техники для целей бюджетирования. Значительные капиталовложения на ее закупку оправданы, так как в итоге действительно улучшатся социально-экономические результаты, в конечном счете снизится относительный процент расходов на планировние на единицу продукции.

В нашем случае пронозируется увеличение плановых показателей в результает более успешной деятельности ОАО «Заинский сахар». То есть, более эффективная система планирования позволит воспользоваться возможностями рынка, на котором функционирует предприятие ОАО «Заинский сахар» (Таблица 4). Анализируя рост рынка по таблице сможем хотя бы приблизительно оценить экономический эффект от эффективной системы бюджетирования и высоко производительного труда экономистов, которые смогут воспользоваться предполагаемым ростом и распланируют так, что бы предприятие ОАО «Заинский сахар» смогло реализоваться на растущем рынке более успешно.

Сформулированный критерий одновременно и абсолютный и относительный. Абсолютность его выражается в том, что нет другой возможности объективно, без личного пристрастия оценить реальный вклад мероприятий по усовершенствоанию трудовой деятельности персонала в ПЭО ОАО «Заинский сахар» в целом в достижение полученных экономических и других результатов.

Таблица 4 Прогнозируемая эффективность мероприятий по усовершенствованию трудовой деятельности ПЭО ОАО «Заинский сахар»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Произведено валовой продукции отрасли, тыс. р.  Урожайность, ц/га:  сахара  сахарная свекла  подсолнечник  Валовой сбор, ц: | 1076  31,1  103,2  3,0  74827 | 1111  30,9  94,5  5,0  74158 | 1064  23,9  88,3  12,1  46628 |
| сахарная свекла  подсолнечник  Себестоимость, р./ц:  сахар  сахарная свекла  подсолнечник  Затраты труда, тыс. чел-ч:  сахар  сахарная свекла  подсолнечник | 25790  334  30,2  28,0  81,0  15,0  34,0  1,0 | 22680  507  34,3  40,0  160,0  14,0  33,0  2,0 | 21200  1215  66,0  53,3  81,8  14,0  6,0  1,0 |

Теперь следует непосредственно расчитать экономическую эффективность от мероприятий по организации труда. Необходимо провести сводный анализ затрат рабочего времени (таблица 5) составленный по наблюдательным листам сотрудников планово-экономического отдела.

Таблица 5 Сводный анализ затрат рабочего времени.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид работ | Гл. экономист | | Аналитик | | Плановик | |
|  | продолжит., мин. | В % к общ. затр. | продолжит., мин. | В % к общ. затр. | продолжит., мин. | В % к общ. затр. |
| * планирование * технологическое рук-во * орг-я нормирования и ОТ * б/у и отчетность * оперативное рук-во * анализ работы * разработка договоров * заседания, совещания * прием посетителей * работа с кадрами * изучен. передового опыта * переезды, переходы * работа с документами * решение вопр. по ТБ * другие виды работ * прочие * работы не предусмотр. должност. обязанностями * потери рабочего времени (с нарушением рабочего режима)   Всего рабочего времени | 87  33  47  40  27  33  13  40  20  13  13  20  27  -  20  13  27  17  480 | 18,1  6,9  9,7  8,3  5,6  6,9  2,8  8,3  4,2  2,8  2,8  4,2  5,6  -  4,2  2,8  5,6  2,8  100 | 23  46  6  17  86  34  -  17  23  17,4  10  55  26  10  28  18  35  29  480 | 4,8  9,5  1,2  3,6  17,8  7,1  -  3,6  4,8  3,6  2,3  11,5  4,8  2,3  6  4  7,1  6  100 | 55  83  12  10  122  57  -  30  16  18  12  190  14  16  26  20  35  34  750 | 7,3  11,6  1,6  1,5  16,3  7,6  -  4  2,1  2,2  1,6  25,3  1,9  2,1  3,5  2,7  4,7  4,5  100 |

Из структуры затрат рабочего времени видно, что главный экономист уделяет много времени планированию (18,1%), организации нормирования и оплате труда (9,7%), учету и отчетности (8,3%), анализу (6,9%), что является его основными функциями. С другой стороны много времени затрачивается на выполнение работ, не предусмотренных должностными обязанностями (4,2%), имеются также потери рабочего времени, связанные с нарушением режима труда.

Аналитик много времени затрачивает на работы, непосредственно являющиеся его должностными обязанностями. Наряду с этим большой удельный вес занимают переезды и переходы (11,5%).

Плановик в период уборки много времени уделяет технологическому руководству (11,6%), оперативному управлению (16,3%).

Необходимо отметить то, что рабочий день работников аппарата управления начинается в 8:00 и заканчивается в 18:00, перерыв на обед с 12:00 до 14:00. В период уборки границы рабочего времени смещаются, раздвигаются.

В процессе анализа необходимо рассчитать следующие коэффициенты:

- Процент экстенсивного использования рабочего времени:

Кэкст.=Н/Ф,

где: Н – потери рабочего времени ;

Ф – номинальный фонд рабочего времени.

1. для главного экономиста:

Кэкст.=44/480=0,092 (9,2%)

1. для аналитика:

Кэкст.=64/480=0,133 (13,3%)

- для плановика:

Кэкст.=69/750=0,091 (9,1%)

1. Регламентация труда работников ПЭО:

Кр.р.=Др/Добщ\*(1-Фф),

где: Др – количество работников, утвержденные инструкции;

Добщ – общее количество работников ПЭО;

Фф – удельный вес несвойственных функций.

Кр.р.=42/42\*(1-5,7),

1. Обслуживания специалистами:

Кобс.=Оф/Он,

где: Оф – фактическое обслуживание специалистом (усл. га, голов, машин);

Он – норма обслуживания.

* для аналитика:

Кобс.=937/800=1,8

* для плановика:

Кобс.=4839/2000=2,4

1. Оснащенности управленческого труда оргтехникой:

Корг.=Сф/Сн;

где: Сф – фактическая стоимость оргтехники;

Сн – нормативная стоимость оргтехники (850 руб на 1 работника)

Корг=44132/35700=1,2

1. Обеспеченностью служебной площадью:

Кпл=Н1/Н2;

где: Н1 – фактическая обеспеченность одного управленческого работника, м2;

Н2 – нормативная обеспеченность одного работника (7,5м2).

* для главного экономиста:

Кпл=15/7,5=2;

1. для аналитика:

Кпл=10/7,5=1,33;

* для плановика:

Кпл=8,5/7,5=1,13

1. Стабильность кадров:

Кст.к.=1-Чу/Чс,

где: Чу – число уволившихся сотрудников за отчетный период;

Чс – среднесписочная численность работников.

Кст.к=1-0/42=1

1. Трудовой дисциплины:

Кдис.=Дп/До,

где: Дн – количество потерянных чел-дней в результате прогулов и других нарушений;

До – общее количество чел-дней.

Кдис.=50/9940=0,005

1. Соотношение специалистов с высшим и средним специальным образованием:

Ксоот.=Соф/Соп,

где: Соф – фактическое соотношение специалистов;

Соп – планово-нормативное (1:3).

Ксоот.=0,88/0,33=2,67

1. Квалификации работников:

Ккв=У(в+с)/Уобщ.,

где: У(в+с) – численность работников с высшим и средним специальным образованием;

Уобщ. – Общая численность работников ПЭО

Ккв=3/4=0,75

1. Выполняемости должностных обязанностей:

Кд.о.=Тдо/Тобщ,

где: Тдо – время выполнения обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями;

Т общ – общая продолжительность рабочего времени.

* для главного экономиста:

Кд.о.=436/480=91%

- для аналитика:

Кд.о.=416/480=87%

- для плановика:

Кд.о.=681/750=91%

Совещания в отделе проводятся ежедневно – планерка, ежемесячно происходит проведение итогов работы сельского хозяйства, проводят собрания, посвященные весенне-полевым работам и уборочной. Ежедневные планерки занимают около одного часа, где проводятся итоги работы за прошедший день (зимой) или план работ на текущий день (летом).

Распределение функций управления между службами и работниками управления производится на основе «Положения и должностных инструкций». Положение представляет собой документ, в котором определены основные задачи структурного подразделения, его состав и размеры, степень организационной и производственной самостоятельности.

В должностной инструкции показываются: должность работника, кому он подчинен по должности и кому осуществляет методическое руководство. Также излагается порядок назначения и освобождения, основные качества, которыми должен обладать работник, какие функции должен выполнять, права, обязанности, ответственность.

Рассмотрим недельный план-график работы некоторых работников аппарата управления.

Предоставляется данный план-график на основании рекомендаций, нормативов. Так, например, главный экономист должен уделять больше внимания на планирование, анализ деятельности, изучение рынков сбыта продукции.

В предлагаемых мероприятиях не предусматривается выполнение функций, не входящих в должностные инструкции и функции данного работника, но в связи с тем, что невозможно спланировать совершенный график работ, предусмотрены некоторые потери рабочего времени из-за нарушения режима работы.

Сравним фактические и планируемые коэффициенты, после введения мероприятий по эффективной организации труда.

* Процент экстенсивного использования рабочего времени:
* главный экономист: Кэкст.=1,7%
* аналитик: Кэкст.=5,2%
* плановик: Кэкст.=1,3%
* Регламентация труда работников ПЭО:

Кр.р.=1

* Управляемости

- главный экономист: Купр.=2/9=0,22

- аналитик: Купр.=7/9=0,77

- плановик: Купр.=5/9=0,56

* Обслуживание специалистами остается прежним.
* Обеспеченность служебной площадью:
* главный экономист: Кобесп.=1

У аналитика и плановика этот коэффициент остается без изменения.

* Трудовой дисциплины:

Так как количество прогулов по проекту должно быть равно нулю или стремится к нему, то этот показатель будет практически равен нулю.

* Коэффициент выполняемости должностных обязанностей. Кдо для всех работников аппарата управления по проекту должен быть равен 1. Изменения проектируемого коэффициента связано с исключением функций, непосредственных должностными обязанностями.

На основании этих коэффициентов можно сделать вывод о большей эффективности проектируемой организации рабочего времени, труда работников управления, чем по фактическим показателям ныне действующего отдела ПЭО в ОАО «Заинский сахар».

В настоящее время работникам аппарата управления недостает для нормальной работы средств связи, организационной и вычислительной техники. Также совершенствование организации труда предполагает и организацию рабочего места.

Рассмотрим эффективность проектируемых мероприятий.

Таблица 6 Эффективность мероприятий.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | До мероприятий | После внедрения мероприятий |
| 1. Уд. вес расходов на планирование в себестоимости ВП, %  2. Уд. вес ОТ персонала ПЭО в общем ФОТ, %  3. Уд вес ОТ персонала ПЭО в себестоимости, %  4. Отношение численности работников ПЭО к общей численности | 0,75  1,6  0,72  0,015 | 0,79  1,74  0,69  0,015 |

Для выполнения мероприятий, связанных с повышением квалификации управленческих работников необходимо приглашать специалистов в данной области и установить удобное время для прослушивания лекций.

Следует оговориться, что полного соответствия расходов результатам нет и не может быть. Здесь всегда будет присутствовать элемент относительности и вероятности. Отклонение в отрицательную или положительную сторону возможно в силу того, что любой социальный процесс неповторим, каждый процесс развивается в своеобразных условиях. Поэтому количественный эквивалент оценки лишь приблизительно верно отражает реально выполненную системой управления работу.

4.2 Социальный эффект от усовершенствования системы организации труда управленческого персонала в планово-экономическом отдел ОАО «Заинский сахар»

Труд специалистов ПЭО ОАО «Заинский сахар»– труд в значительной мере опосредованный, и не всегда можно определить, на каком этапе или в каком звене создаются (или не создаются) предпосылки для достижения выдвинутой цели, конечного результата. Есть и такие результаты, которые трудно поддаются количественной и качественной оценке с помощью технико-экономических методов.

Эффективность социального управления можно довольно точно определить и измерить, исследуя цепь «цель-результат-расходы». При сопоставлении результата с расходами ставится задача: показать степень экономичности управления, т.е. дать ответ на вопрос, «ценой каких расходов достигнуто данное приближение к цели». Тогда под эффективностью следует понимать как степень достижения цели, так и степень экономичности расходования ресурсов. Чисто экономические критерии превращаются в социальные; переплетаясь друг с другом они образуют единую систему критериев и показателей эффективности общественного производства. Конечный эффект (результат) является скорее ориентиром в системе оценки эффективности мероприятий по усовершенстованию деяетельности ПЭО, чем непосредственно количественным показателем.

При создании системы оценки эффективности планирования особо важно установить правильное соотношение между ближайшим и более отдаленным во времени результатом. Так как система оценки направлена на достижение непосредственных результатов, например, повышение производительности труда, в рамках неограниченного во времени периода, то может создаться ситуация, когда сотрудники отдела не будут заинтересованы в решении стратегических для данной системы бюджетирования вопросов.

Оценка по конечному результату на основе мотивированных целей и долгосрочных программ предпочтительней, ибо она дает возможность персоналу проявлять инициативу, решать задачи творчески.

Возможность оценивать эффективность вводимых элементов эффективной орга низации труда объясняется тем, что оно является относительно обособленной подсистемой в социальной системе планово-экономического отдела и носит обслуживающий характер. Подсистема планирования создается и существует не для себя, а для обеспечения правильного функционирования и развития системы предприятия ОАО «Заинский сахар», создающей непосредственно сахарную продукцию .

Следовательно, вопрос об эффективности планирования можно решать только таким образом: каков вклад системы планирования в решение тех или иных социально значимых задач и каково ее участие в достижении целей, стоящих пред ОАО «Заинский сахар».

И здесь можно однозначно утверждать, что функционирование ОАО «Заинский сахар» полностью и теснейшим образом зависит от системы планирования, контроля и многих других решений отдела.

Главным критерием является степень воздействия на управляемую подсистему, то есть предприятие ОАО «Заинский сахар» в целом. И в связи с тем, что система планирования относительно самостоятельна и функционирует в виде целостного комплекса, выделяется еще одна группа критериев эффективности. Это вторичные критерии. Они формируются на базе первичного критерия и дают ответ на вопросы, связанные с внутренним состоянием системы управления, с ее способностью действовать с возрастающей степенью эффективности. Их называют критерии-факторы, ибо информация, полученная посредством их, используется для оптимизации функционирования и развития ОАО «Заинский сахар». Вторичные факторы можно разделить на две большие группы: факторы, связанные с качественной характеристикой элементов управленческого трудового процесса экономистов и плановиков, средств труда, и факторы, связанные со степенью их использования (организация управления и управленческого труда, технология управления, регулирование деятельности планово-экономического отдела).

То есть, для планирования деятельности ОАО «Заинский сахар» необходимы специфические орудия труда – надежная система коммуникаций, современная компьютерная техника и др.

Наряду с оценкой эффективности системы управления в общем аспекте следует определить эффективность основных компонентов управления – функций, организационных структур, технологий. Здесь речь идет о внутренних факторах самого управления, которые проявляются в то же время и как критерии его эффективности. То есть, рационально организованная структура, имеющая оптимальная организация труда улучшает соотношение между результатами и расходами. Правильное распределение и группирование функций в системе планирования свидетельствует о рациональной организации управленческого процесса и может быть критерием его эффективности. Среди факторов, влияющих на эффективность управления, особое место принадлежит организации совместного труда. Успех или неуспех любого начинания в той или иной мере зависит от деятельности каждого сотрудника системы управления, от каждого из них зависит эффективность работы системы бюджетирования.

У любого человека, занятого в сфере управления, есть конкретные функции и обязанности, связанные с реализацией общей цели, но оценить действия каждого с помощью единого обобщенного показателя (критерия) не всегда возможно. Показатели такого рода должны соответствовать основным видам деятельности и функциям планирования, отличаться друг от друга и быть независимыми, точно и ясно сформулированными.

Финансовое мышление экономистов и плановиков в ПЭО ОАО «Заинский сахар» основано на приоритете экономических категорий, оценке результатов деятельности производственной организации в стоимостном выражении, однако оно не очень связывается с процессами социальных изменений и нововведениями в организации труда, вытекающими из этих изменений.

Раздел 5 Нормативно-правовое обеспечение организации труда управленческого персонала

Правовое регулирование организации труда заключается в том, что все отношения между работодателями и работниками в процессе осуществления трудовой деятельности являются правовыми отношениями и по этой причине должны осуществляться только в правовых рамках, установленных государством. Весь комплекс вопросов управления персоналом делится на три основные категории: стратегические, оперативные и административные, а методов управления – на организационные, экономические и социально-психологические.

Для лучшего понимания предмета настоящей статьи вспомним, на какие категории делится наемный персонал. Согласно Инструкции о статистике численности и заработной платы, работающих по найму, утвержденной [приказом](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=1008892&sub=SUB0#SUB0) Председателя Национального статистического агентства РФ от 19.12.96 г. № 50 (с последующими изменениями и дополнениями), численность наемного персонала подразделяется на две группы: рабочие и служащие. Из группы служащих выделяются следующие категории: руководители, специалисты и другие работники, относящиеся к служащим (работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание). Специалисты в ряде компаний с многоотраслевыми функциями могут распределяться на персонал основной деятельности и персонал неосновной (обслуживающей, вспомогательной) деятельности. К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей и заместителей руководителей компаний и их структурных подразделений.

В других нормативных правовых актах наемный персонал подразделяется на производственный, административный и занятый в обслуживающих производствах и хозяйствах.

Штатная численность или штат компании – это перечень и количество всех должностей наемных сотрудников компании в разрезе ее структурных подразделений (организационной структуры) с указанием должностных окладов (тарифных ставок), размера надбавок и доплат (процентных или в виде фиксированной суммы) или иных систем оплаты труда, а также месячного фонда оплаты труда. При назначении подобранных кандидатов на определенные должности следует руководствоваться [Правилами](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=30005297&sub=SUB100#SUB100) подтверждения уровня профессиональной подготовленности и присвоения квалификации по профессиям (специальностям) технического и обслуживающего труда, утвержденными приказом министра образования и науки РФ от 27 января 2005 года № 43.

Организационная структура и штатная численность компании относятся к числу основных организационно-правовых документов, которые подлежат обязательному утверждению уполномоченными органами государства или самой компании и заверению гербовой печатью. Утверждение названных нормативных актов производится проставлением грифа утверждения («Утверждено» или «Утверждаю») или изданием приказа (постановления, распоряжения и т.п.).

В частности, при создании государственных предприятий и компаний, уставный капитал которых формируется полностью или в значительной доле государством, эта проблема решается на основе уже разработанных типовых организационных структур (они обычно прикладываются в качестве приложений к Положениям о министерствах (комитетах, агентствах) и установленных лимитов штатной численности. Так, например, [постановлением](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=1014802&sub=SUB0#SUB0) Правительства РФ от 21 сентября 1999 года № 1433 «Об утверждении лимитов штатной численности» были утверждены с 1 января 2000 года лимиты штатной численности республиканских министерств, агентств и ведомств, а также их территориальных органов. [Постановлением](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=1021199&sub=SUB0#SUB0) Правительства РФ от 28 декабря 2000 г. № 1920 «О создании территориальных органов Министерства труда и социальной защиты населения Республики Татарстан» общий лимит их штатной численности был определен в количестве 520 единиц.

Сложнее названная проблема решается при создании предпринимательских компаний с частной формой собственности. Составлением организационной структуры в таких компаниях приходится заниматься самим руководителям или по их поручению бухгалтерам, кадровикам (HR – менеджерам), юристам или экономистам.

Уяснив ситуацию с необходимостью подчиняться действующему в Татарстане законодательству, давайте рассмотрим некоторые правовые аспекты управления персоналом по каждому из вышеперечисленных блоков.

Формирование структуры и штатного расписания компании.

В создании этого блока функцию HR – менеджера выполняет, как уже было сказано, государство или учредители конкретной компании, которые сами или с помощью приглашенных консультантов и выбирают организационно-правовую форму создаваемой компании (АО, ТОО и т.д.), определяют ее первоначальную штатную численность и оклады будущих сотрудников. При выборе организационно-правовой формы и вида компании (коммерческая или некоммерческая) учредители ограничены нормами гражданского законодательства и иных нормативных правовых актов, которые не вправе нарушать. Например, компания, являющаяся коммерческой организацией, может быть, согласно [п.2 статьи 34](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=1006061&sub=SUB340200#SUB340200) ГК РФ, создана только в форме государственного предприятия, хозяйственного товарищества, акционерного общества или производственного кооператива.

Наименования включаемых в штатное расписание должностей (штатных единиц) должны соответствовать наименованиям, указанным в Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих, Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденном [приказом](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=1035618&sub=SUB0#SUB0) министра труда и социальной защиты населения РФ от 22 ноября 2002 г. № 273-п, и в других нормативных правовых актах. Можно, конечно, вводить и иные должности, но тогда могут возникнуть проблемы с государственными органами, контролирующими соблюдение норм трудового законодательства.

Подбор (набор, отбор) наемного персонала (сотрудников компании).

В каждой компании имеется своя стратегия подбора (поиска) кандидатов на вакантные должности, которая состоит из двух частей: внутренней и внешней. Внутренняя стратегия предусматривает поиск кандидатов среди уже работающих в компании сотрудников и реализуется путем их перемещения (переназначения) на вакантные должности в порядке производственной необходимости или в порядке повышения в должности. Перечень способов, используемых при реализации внешней стратегии, практически одинаков во всех компаниях (объявления в газетах, журналах, специальных бюллетенях или на стендах; обращения в различные агентства по трудоустройству; опрос родственников и знакомых; поиск по публикациям в специализированных изданиях, приглашение работающих в других компаниях специалистов или выпускников учебных заведений).

Каждый из перечисленных способов также имеет свои правовые нюансы, которые необходимо учитывать. Так, при назначении кандидата на равнозначную или нижеоплачиваемую вакантную должность из числа работающих сотрудников в ряде случаев необходимо учитывать мнение самого кандидата, которому должны быть тактично объяснены причины принимаемого работодателем решения. При выдвижении работающего сотрудника на вышестоящую должность причины такого выдвижения должны быть документально аргументированы (проведенной аттестацией, представлением, рекомендациями, ходатайством и т.п.), а квалификация и стаж трудовой деятельности соответствовать нормативным требованиям, если таковые имеются.

При помещении объявлений о наборе сотрудников в средствах массовой информации следует избегать указания таких характеристик кандидата как пол, возраст и т.п., которые не оказывают влияния на исполнение работы. В противном случае будет допущено нарушение статьи 4 Трудовой Кодекс, которая гласит, что «никто не может быть ограничен в трудовых правах или получать какие-либо преимущества в их реализации в зависимости от пола, возраста, расы, национальности, языка, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, принадлежности к гражданству, общественным объединениям, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника и результатами его труда».

Особо хочется сказать о подборе кандидатов на вакантные должности путем проведения конкурса. Дело в том, что в ряде случаев (например, при назначении государственных служащих) проведение конкурса является обязательным, а в некоторых – это желание руководителя компании. В первом случае конкурсный отбор проводят специально созданные конкурсные комиссии. В качестве примера можно привести [статью 12](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=1013958&sub=SUB120000#SUB120000) Закона РФ «О государственной службе», которая гласит, что занятие административной государственной должности осуществляется на конкурсной основе, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Законом, а должностные лица, принявшие на такую должность граждан, не прошедших требуемого конкурсного отбора, привлекаются к дисциплинарной ответственности. Конкурс проводится на основе [Правил](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=1015791&sub=SUB100#SUB100) проведения конкурса на занятие вакантной административной государственной должности, утвержденных приказом председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 24 ноября 1999 года № А-202, а также с учетом приказа председателя Агентства РФ по делам государственной службы от 23.01.2004 года № 02-01-02/28 «Об утверждении Типовых квалификационных требований к категориям административных государственных должностей». Для заключения индивидуального трудового договора с лицами, принимаемыми на работу по конкурсу, юридическим основанием будет являться письменное решение конкурсной комиссии.

Во втором случае роль конкурсной комиссии выполняет первый руководитель, что чревато нежелательными конфликтами в трудовом коллективе компании и между структурными руководителями. Лучше и во втором случае создавать решением первого руководителя конкурсную комиссию и результаты ее работы доводить до сведения всего коллектива.

При комплектовании вакантных должностей компании следует учитывать и то, что в соответствии с [подпунктом 1) статьи 31](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=30008935&sub=SUB310000#SUB310000) Закона РФ от 13.04.2005г. № 39 «О социальной защите инвалидов в Республике Казахстан» работодатели обязаны иметь установленную этим законом квоту рабочих мест для инвалидов в размере трех процентов от общей численности рабочих мест на предприятии и назначать на квотные места других граждан нельзя.

Адаптация в трудовом коллективе принятых сотрудников.

Эта задача является одной из основных задач HR – менеджера после принятия нового сотрудника (адаптанта) в компанию, так как от результата и времени его адаптации будет зависеть и эффективность труда и снижение затрат на поиск другого кандидата. Главную миссию временного адаптатора выполняет испытательный срок, который не может быть более трех месяцев. В этот срок работодатель, работник и коллектив в целом «притираются» друг к другу и в любой момент могут расстаться или, наоборот, «притереться», то есть сработаться.

Для опытного «новичка» (специалиста, уже поработавшего в других компаниях) процесс адаптации проходит чаще всего быстрее и безболезненнее, а вот для того, кто только начинает в компании свою трудовую деятельность, нужна поддержка в лице наставника. Наставничество (коучинг) широко использовалось в эпоху социализма, но с приходом капиталистических отношений было незаслуженно забыто. Теперь эта форма адаптации постепенно возрождается и должна получить правовое оформление. В условиях компании оформление наставничества должно происходить путем издания приказа первого руководителя о закреплении за молодым сотрудником наставника из числа наиболее опытных (компетентных), авторитетных и обладающих жизненным опытом сотрудников подразделения (отдела, управления, департамента), где он начинает трудиться. Основными функциями наставника будут являться организационная, социально-психологическая и профессиональная адаптация молодого сотрудника в коллективе компании.

Мотивация персонала к длительному и эффективному труду в компании.

По мнению психологов мотивация сотрудника к эффективному (производительному) труду – это процесс стимулирования, состоящий из сознательных и неосознанных побуждений, влияний и стимулов, вызывающих у него желание работать инициативно, с энтузиазмом и большей результативностью. Такая позитивная мотивация, позволяющая в конечном итоге решать такую важную задачу как стабилизация всего коллектива компании, может возникнуть только тогда, когда сотрудник удовлетворен содержанием своей трудовой деятельности и условиями, в которых он трудится. Определяя для себя целесообразность длительной работы в компании. Человек, что вполне объяснимо в условиях рыночных отношений, смотрит сначала на размер предлагаемого вознаграждения (основной оклад + дополнительный социальный пакет), затем на стабильность и финансовую устойчивость компании, возможность карьерного роста и на свободу самовыражения.

Способы мотивации труда в компании объединяются в четыре относительно самостоятельные группы: материальное стимулирование, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и меры морального стимулирования (одобрение, вознаграждение свободным временем, демонстративное проявление интереса к сотруднику, предоставление дополнительной самостоятельности в принятии решении др.).

С учетом этого для создания условий формирования позитивной мотивации работодателю необходимо:

1) создать интеллектуально стимулирующую атмосферу и высокую степень автономности на рабочем месте сотрудника;

2) соблюдать нормы трудового законодательства в части установления режима (продолжительности) рабочего времени, охраны труда и выплаты заработной платы;

3) определить такой уровень (систему) оплаты труда и решения социальных вопросов, который позволял бы сотруднику не только удовлетворять свои потребности в пище, одежде и оплате жилья и других коммунальных услуг, но и позволял бы откладывать часть заработанных денег для удовлетворения других интересов и интересно проводить свой досуг в свободное от работы время;

4) правильно организовать обучение и переобучение (повышение квалификации) сотрудников;

5) обеспечить ступенчатый карьерный рост сотруднику, показывающему высокие результаты труда, приносящие доход компании. Карьерный рост может идти по вертикали, горизонтали или по центростремительной линии;

6) устранить субъективизм при подведении итогов работы сотрудников при премировании путем создания системы материального и морального поощрения.

В этих целях необходимо разработать «Положение о поощрениях и взысканиях сотрудников компании»;

7) проявлять уважение к сотруднику как к личности, постоянно подчеРФивать престижность и значимость для компании выполняемой им работы (репутационный менеджмент);

8) создавать позитивную рабочую и доверительную атмосферу в компании, то есть формировать корпоративную культуру, разработать методы устранения конфликтных ситуаций и обеспечения делового взаимодействия сотрудников компании.

Оценка (определение коэффициента компетентности и надежности) персонала и контроль его деятельности.

Этому блоку системы управления персоналом уделяется особое правовое внимание, так как в нем затрагиваются самые тонкие струны человеческого самолюбия (возникает вопрос: почему повысили в должности моего коллегу, а не меня?).

Учитывая, что в действующем Законе о труде отсутствуют специальные нормы, регламентирующие порядок оценки деловых качеств работников, в каждой компании надо разработать и в установленном порядке утвердить «Положение о порядке аттестации сотрудников компании», на основании которого регулярно поверять соответствие наличия имеющейся квалификации и компетенции работающих сотрудников требуемому уровню знаний и опыта. Такую аттестацию целесообразно проводить вкупе с анализом практических результатов трудовой деятельности каждого сотрудника. Только в этом случае в итоге может быть выявлена объективная связь между потенциальными возможностям сотрудника (квалификацией, опытом работы) и конкретными результатами его труда. В качестве критериев эффективности оценки работы персонала чаще всего используются такие, как качество работы, объем работы, знание работы, присутствие на рабочем месте, инициативность, коммуникативность, надежность и необходимость в контроле. В ряде случаев проводится тестирование кандидатов.

Аттестационная комиссия после изучения представленных материалов и собеседования с аттестуемым сотрудником принимает одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности;

- заслуживает зачисления в резерв на повышение в должности;

- подлежит повторной аттестации;

- не соответствует занимаемой должности.

Решение аттестационной комиссии должно оформляться протоколом, который подписывается всеми членами аттестационной комиссии, дается на ознакомление аттестуемому сотруднику, а затем на утверждение руководителю компании.

По результатам таким образом проведенной аттестации сотрудников руководитель может принимать обоснованные решения о поощрении или выдвижении по карьерной лестнице отличившихся эффективным трудом сотрудников, повышении должностного оклада, перемещении их на другие участки работы или расторжении с ними индивидуальных трудовых договоров.

В качестве образца для разработки Положения о порядке аттестации можно использовать «[Правила](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=30075778&sub=SUB100#SUB100) прохождения аттестации персонала эксплуатирующей организации», утвержденные постановлением Правительства РФ от 2 ноября 2006 года № 1043, «[Правила](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=30078516&sub=SUB100#SUB100) проведения аттестации в области здравоохранения», утвержденные постановлением Правительства РФ от 23 ноября 2006 года № 1115, и другие аналогичные нормативные правовые акты.

Обучение, переподготовка и развитие персонала.

Жесткая конкуренция современного бизнеса заставляет руководителей всех компаний заботиться о том, чтобы их сотрудники имели высокую квалификацию и постоянно повышали свое профессиональное мастерство. В этих целях они направляют их на курсы повышения квалификации, тренинги (тимбилдинги) и семинары, организуют обучение своими силами или с приглашением опытных консультантов (преподавателей) непосредственно в самих компаниях, а также стимулируют получение необходимого образования в высших учебных заведениях (организациях образования).

Практика показала, что эта задача решается путем оплаты стоимости обучения (переподготовки, повышения квалификации) как за счет средств компании (полностью или частично), так и за счет средств самих сотрудников. Документально это должно оформляться одним из следующих видов гражданско-правовых договоров:

1) договор компании с организацией образования на подготовку для компании определенного числа специалистов (далее - Договор №1) или конкретного сотрудника, уже работающего в компании (далее – Договор № 2);

2) договор работающего сотрудника с организацией образования (далее – Договор № 3);

3) договор на финансирование обучения компании с работающим сотрудником (далее – Договор № 4);

4) договор на финансирование обучения, заключаемый между компанией, ее работающим сотрудником и организацией образования (далее – Договор № 5).

5) договор компании с работающим сотрудником на финансирование его переподготовки или повышения квалификации на курсах (семинарах, тренингах) (далее – Договор № 6) Как правило, его заключают сразу при приеме сотрудника на работу в качестве приложения к индивидуальному трудовому договору.

Каждый из вышеперечисленных договоров имеет свои особенности и представляет для руководителя компании (работодателя) свои плюсы и минусы. Давайте разберемся в этих нюансах подробнее и для начала обратимся к нормам трудового законодательства.

[Статья 69](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=1015945&sub=SUB690000#SUB690000) Трудовой Кодекс в РФ определяет, что «работникам, обучающимся в организации образования, предоставляются оплачиваемые или неоплачиваемые дополнительные отпуска на период сдачи экзаменов, подготовки и защиты дипломного проекта (работы), сдачи выпускных экзаменов».

[Статья 82](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=1015945&sub=SUB820000#SUB820000) Закона устанавливает, что «при направлении работодателем работника для повышения квалификации и переподготовки с отрывом от производства за ним сохраняется место работы (должность) и средняя заработная плата, а также компенсируются другие расходы в соответствии с соглашением сторон».

[Статья 88](http://base.zakon.kz/doc/lawyer/?doc_id=1015945&sub=SUB880000#SUB880000) этого же Трудовой Кодекс в РФ гласит следующее:

1. Работодатель имеет право за счет собственных средств обучать или направлять на обучение работника для подготовки кадров в интересах работодателя.

2. Работник, прошедший обучение, повышение квалификации или переподготовку за счет средств работодателя, обязан отработать у данного работодателя срок, согласованный сторонами в индивидуальном трудовом договоре.

3. В случае расторжения индивидуального трудового договора по инициативе работника или по инициативе работодателя вследствие вины работника работник оплачивает работодателю полностью затраты, связанные с его обучением, пропорционально недоработанному сроку отработки».

Процитированные правовые нормы служат убедительным доказательством того, что все действия работодателя, связанные с организацией обучения и переподготовки его сотрудников (работников) во избежание споров и недоразумений должны быть грамотно и конкретно документированы.

Прежде всего надо помнить, что Договор № 3 заключается сотрудником (работником) компании, как правило, по своей инициативе (для получения первого или второго высшего образования) и учеба в организации образования оплачивается им самим. Работодатель в этом случае только обязывается предоставить такому работнику учебный (дополнительный) отпуск (оплачиваемый или неоплачиваемый).

Договоры № 2, 4, 5 и 6 компания может заключить только с уже принятыми (принимаемыми) на работу в компанию сотрудниками. И, наконец, Договор № 1 компания заключает самостоятельно с организацией образования на подготовку определенного числа выпускников конкретных специальностей (инженеров, экономистов, архитекторов и т.д.). В этом случае взаимные обязательства сторон определяются их соглашением и являются договорными.

В настоящее время во многих крупных компаниях начинает утверждаться принципиально новый подход к управлению персоналом путем его трансформации в управление человеческими ресурсами, повышается статус кадровых служб и HR – менеджеров. Развитие персонала в этих компаниях идет по следующим направлениям:

1) обучение и повышение квалификации сотрудников;

2) совершенствование методов формирования позитивной мотивации;

3) постоянное сотрудничество с лучшими иностранными и российскими учебными и тренинговыми центрами в целях обеспечения большей результативности обучения персонала.

Такая стратегия признается перспективной и заслуживает внедрения во всех компаниях, независимо от их организационно-правовой формы и вида собственности.

Заключение

В заключение отметим, что эффективное руководство заключает ся не в выдаче инструкций, а в выработке целей и перспектив разви тия, создании обстановки инициативного творческого труда, макси мально используя при этом социальный потенциал производствен ной организации.

Нами рассмотрены лишь некоторые основные принципы особенностей работы руководителя в организации. В реальной жизни это многогранный творческий процесс, который трудно уложить в прокрустово ложе стандартных правил. Но даже рассмотренные нами аспекты свидетельствуют о том, насколько сложна деятельность плановиков и экономистов в современных условиях, и каких разносторонних способностей и подготовки она требует.

Но все мероприятия, проводимые с целью увеличения производительности труда и сокращением затрат рабочего времени сотрудников планово-экономического отдела ОАО “Заинский сахар”, будут напрасными если персонал не будет работать по эффективной схеме планирования, что позволяет система бюджетирования.

1. Наиболее слабым звеном в оценке эффективности труда персонала ПЭО является недостаточная разработка методологии количественного измерения затрат и результатов труда. Основная проблема оценки эффективности управленческого труда состоит в определении его доли в полученном эффекте предприятия, объединения, отрасли. Говоря другими словами, косвенную оценку результатов работы аппарата планирования пока удовлетворенным образом не удается соизмерить с конечными результатами основной деятельности ОАО “Заинский сахар”. Такую связь с некоторой степенью точности устанавливают при помощи так называемых коэффициентов значимости выполнения тех или иных функциональных обязанностей. Как правило, эти коэффициенты устанавливаются эмпирическим путем.

Учитывая специфический характер труда работников планово-экономического отдела и его неоднозначное влияние на конечные производственные результаты, оценку эффективности следует производить комплексно, выделяя в качестве объектов оценки: совокупного работника; коллектив служащих функционального подразделения; индивидуального работника. Повышение эффективности труда управленческого персонала и получение конкретных ее оценок – проблемы, от правильного решения которых во многом зависит развитие ОАО “Заинский сахар”.

Библиография

1. Бреддик У. Менеджмент в организации НФПК.- М.:ИНФРА-М , 1997. –343с.
2. Быковыкин В. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления).-М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1997.-368с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Гардарика, 2006.
4. Власов Н.М. И проснешся боссом: справочник по психологии управления: в 3 кн. – М.:ИНФРА-М, Новосибирск: фирма "Экор", 1994.

Возможности применения экспертной оценки в управлении персоналом в торговле. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №3.

Волгин А. П., Модин А. А., Матирко В. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Опыт ФРГ. – М., 1992. – 280с.

Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2т. - М.: МНИИПУ, 1996, т.2 – 720с., т.1 – 752с.

1. Дафт Р. Менеджмент.-СПб.: Питер, 2002.

Два подхода к оценке персонала. // Управление персоналом. – 1999. – №4.

1. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. Кибанова А.Я. – М.: Приор, 1998. – 512с.
2. Егоршин А. П. Управления персоналом 2001 – 720 с

Как оценить специалиста? //Управление персоналом.–1998.– №9.

1. Князев В.Н. Психологические основы ситуационного подхода к оценке персонала. – М., 1998.
2. Литягин А. Семинар «Оценка эффективности персонала». – М.: Кадровый клуб, 2002.
3. Менеджмент организации / под ред.д.эк.н., проф. Румянцевой З.П., д.эн.н., проф. Саломатина Н.А. и др. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело,1992.
5. Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента. // Человек и труд 2006 №3

Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента. // Человек и труд. – 1997. – №6.

Методические основы оценки эффективности труда служащих. - М.: Экономика, 1989.

Организация и оценка персонала. // Служба кадров. – 1999. – №5.

1. Организация и оценка персонала. // Служба кадров. – 2007. – №1-2.
2. Оценка работников управления / под ред. Г.Х. Попова. – М., 2006.
3. П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов Техология управления персоналом. Настольная книга менеджера – М. 1999. – 576 с
4. Психология: Учебник для экономических вузов/ Под ред. В.Н.Дружинина.-СПб.:Питер, 2002.
5. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 279 с. – (Серия «Управление персоналом»).
6. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2001

Система трудового потенциала работника. // Социс. – 1999. – №3.

1. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 2005
2. Управление организацией: Учебник/под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатиной. – М.: ИНФРА-М, 2003.
3. Хрусталев А. Установление минимальной заработной платы: зарубежный опыт //Человек и труд.-2005.-№ 10.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008 – 352 с.

1. 1. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2001

   [↑](#footnote-ref-1)
2. 1. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2001

   [↑](#footnote-ref-2)
3. 1. Организация и оценка персонала. // Служба кадров. – 2007. – №1-2.

   [↑](#footnote-ref-3)
4. 1. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2001

   [↑](#footnote-ref-4)
5. 1. Организация и оценка персонала. // Служба кадров. – 2007. – №1-2.

   [↑](#footnote-ref-5)
6. 1. Управление организацией: Учебник/под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатиной. – М.: ИНФРА-М, 2003.

   [↑](#footnote-ref-6)
7. 1. Хрусталев А. Установление минимальной заработной платы: зарубежный опыт //Человек и труд.-2005.-№ 10.

   [↑](#footnote-ref-7)
8. 1. Егоршин А. П. Управления персоналом 2001 – 720 с

   [↑](#footnote-ref-8)
9. 1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Гардарика, 2006.

   [↑](#footnote-ref-9)
10. 1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Гардарика, 2006.

    [↑](#footnote-ref-10)
11. 1. П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов Техология управления персоналом. Настольная книга менеджера – М. 1999. – 576 с

    [↑](#footnote-ref-11)
12. 1. П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов Техология управления персоналом. Настольная книга менеджера – М. 1999. – 576 с

    [↑](#footnote-ref-12)
13. 1. П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов Техология управления персоналом. Настольная книга менеджера – М. 1999. – 576 с

    [↑](#footnote-ref-13)
14. 1. Егоршин А. П. Управления персоналом 2001 – 720 с

    [↑](#footnote-ref-14)