ФГОУ ВПО "Курганская государственная Сельскохозяйственная

академия имени Т.С. Мальцева"

Факультет: экономический

Кафедра: менеджмента и права

Курсовой проект

На тему: Совершенствование структуры управления предприятием

Выполнила:

студентка 5-го курса, 3 группы,

заочного отделения,

Аюбова Марина Александровна,

№ э - 05237

Проверил: зав.

кафедрой менеджмента и права,

кандидат экономических наук,

профессор экономики и рынка

Цибарев Алексей Александрович

КГСХА - 2009год

Содержание

Введение

1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

2. Анализ сложившейся структуры управления

2.1 Организационная структура

2.2 Анализ структуры управления

3. Разработка предложений по улучшению (совершенствованию) структуры управления

3.1 Обоснование и расчет численности аппарата управления

3.2 Уточнение (доработка) должностных инструкций, разработка новых должностных инструкций

Выводы и предложения

Список использованной литературы

## Введение

Управление предприятием признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие "управление предприятием" рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления предприятием обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления предприятием, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы - аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Данная работа состоит из трех разделов:

В первом разделе - показаны основные характеристики предприятия: размеры производства; специализация предприятия; организационная структура; структура управления; кадровый состав; взаимодействие с другими организациями.

Во втором разделе - аналитическом - приводится подробный анализ сложившейся структуры управления.

В третьем разделе - проектном - необходимо разработать мероприятия по улучшению структуры управления.

Построенная таким образом работа позволяет наиболее ясно показать всю многогранность управления предприятием.

Объектом исследования является предприятие ЗАО "Глинки" Курганской области.

При написании работы были использованы следующие методы: статико-экономический, расчетно-конструктивный, балансовый, монографический.

В качестве исходной информации были использованы литературные источники по теме исследования, годовые отчеты и производственно-финансовые планы предприятия за 2006-2008 гг., методические указания, нормативные справочники, рекомендации, положения, личные наблюдения и беседы с руководителем и специалистами предприятия.

## 1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Закрытое акционерное общество "Глинки" создано в 1999 году на базе ТОО "Фирма Глинки", организованное в 1993 году на базе совхоза "Заречный".

ЗАО "Глинки" - специализированное предприятие по производству скотоводческой продукции, занимается производством молока и мяса. Это среднее по размерам предприятие.

Хозяйство расположено к востоку от города Кургана. Административно - хозяйственный центр - село Глинки, удалено от города Кургана на расстоянии 2 километра. Связь с областным центром осуществляется по асфальтированному шоссе.

Климат агроклиматической подзоны, в которой находится хозяйство, характеризуется как умеренный. Устойчивые морозы начинаются во второй декаде ноября, весенние заморозки наблюдаются в первой декаде мая, а осенние в третьей декаде августа и первой декаде сентября. Средняя сумма осадков за год составляет 300-380мм.

Рельеф на территории ЗАО "Глинки" представляет собой равнину с блюдцеобразными понижениями, в которых находятся озера и болота. Некоторые из них в засушливые годы высыхают и служат дополнительным источником грубых кормов. В пойме реки Тобол встречаются много стариц и лентообразных заболоченных понижений.

Древесный покров представлен березово-сосновым лесом а растительный - злаково-бобовым разнотравьем. Почвы в большинстве выщелоченные черноземы. Встречаются солонцы. Почв с высокой кислотностью нет.

Реки являются основными источниками воды для полива и других хозяйственных нужд. Дополнительными источниками являются открытые водоемы, шахтные колодцы и буровые скважины.

Таким образом, природно-климатические условия предприятия благоприятны для выращивания урожаев зерновых и кормовых культур, а также для развития мясо - молочного скотоводства.

С повышением эффективности сельского хозяйства в новых экономических условиях, улучшение дисциплины труда большая роль принадлежит правильно организованному управлению общественным производством.

Руководство ЗАО "Глинки" осуществляет директор. Планово-экономическую работу осуществляет бухгалтерия, которая состоит из шести бухгалтеров и главного бухгалтера. Главный бухгалтер занимается составлением годовых отчетов, проверяет правильность составления бухгалтерской документации. На предприятии нет должности экономиста (часть работы экономиста выполняет главный бухгалтер).

В ЗАО "Глинки" применяется такая форма организации как производственная бригада. Бригада, фермы и парк имеют постоянный состав работников, и возглавляются бригадирами, заведующими фермами. За ними закрепляются массивы земли в севообороте, группы животных, сельскохозяйственная техника, оборудование, производственные помещения.

Также для выполнения тех или иных работ в хозяйстве создаются временные рабочие группы (наемный труд).

Основной целью ЗАО "Глинки" является получение прибыли и удовлетворение общественной потребности в производимой продукции, работах и услугах.

Организационная структура хозяйства определяется количеством подразделений основного производства, вспомогательных и обслуживающих производств. По своему типу структура данного предприятия является отраслевой (рисунок 1).

Структура управления - это система взаимосвязей и подчиненности должностных работников. Структура управления в ЗАО "Глинки" имеет вид классической концепции, исторически сложившейся иерархии, то есть наблюдается передача полномочий от высших к низшим уровням управления в хозяйстве. Рассмотрим структуру управления ЗАО "Глинки" на основании рисунка 2.

Общее собрание

Ревизионная комиссия

Совет директоров

Директор

Главный бухгалтер

Главный экономист

Главный инженер

Начальник кадровой службы

Заведующий фермой №2

Заведующий фермой №1

Бригадир тракторно-полеводческой бригады

Заведующий автопарком

Заведующий центральным складом

Главный зоотехник

Главный агроном

Заведующий фермой №3

Рисунок 2 - Структура управления хозяйством

Управление в хозяйстве строится на основе демократии в сочетании со строгой ответственностью должностных лиц за результаты работы и состояния возглавляемого участка, отрасли или производственного подразделения.

Чтобы дать экономическую характеристику хозяйства необходимо проанализировать его размер, состав и структуру товарной продукции, наличие и обеспеченность трудовыми ресурсами, средствами производства, уровень и эффективность интенсификации сельскохозяйственного производства, которые представлены в следующих таблицах.

Показателем размера сельскохозяйственного предприятия считается объем валовой и товарной продукции, которые зависят от размера и качества сельско хозяйственных угодий, поголовья скота, объема производственных фондов, трудовых ресурсов, рационального их применения (таблица 1).

Таблица 1 - Размеры производства

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006год | 2007год | 2008год | Отклонения2008года от 2006года | 2008год в%к 2006 году |
| Площадь сельскохозяйственных угодий, га | 3090 | 3233 | 3321 | 231 | 107,48 |
| В т. ч. пашня | 2702 | 2845 | 2933 | 231 | 108,55 |
| сенокосы | 197 | 197 | 197 | - | 100,00 |
| пастбища | 191 | 191 | 191 | - | 100,00 |
| Среднегодовая численность работников, чел.  | 174 | 170 | 169 | -5 | 97,13 |
| Поголовье скота, усл. гол.  | 922 | 1066 | 1081 | 15 | 101,4 |
| Стоимость валовой продукции, тыс. р.  | 17431 | 20450 | 35887 | 18456 | 205,88 |
| Стоимость товарной продукции, тыс. р.  | 23186 | 24301 | 31959 | 8773 | 137,84 |
| Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. р.  | 25669 | 33770 | 21758 | -3911 | 84,80 |
| Количество энергоресурсов, л. с.  | 9122 | 9340 | 9573 | 451 | 104,94 |
| Электроэнергия на производственные нужды, тыс. кВт. ч.  | 970 | 923 | 876 | -94 | 90,31 |

В 2008году по сравнению с 2006годом возросла площадь сельскохозяйственных угодий на 7,48%, в связи с увеличением площади пашни на 231 га. За три года среднегодовое число работников уменьшилось на 5 человек. Поголовье скота увеличилось на1,4%, хозяйство стремится, чтобы маточное поголовье коров оставалось постоянным.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов уменьшилась на 3911 тыс. р. (т.е. на 15,2%). Количество энергоресурсов за три года возросло на 4,94%. Количество электроэнергии на производственные снизилось на 9,69%.

Одним из важнейших условий повышения экономической эффективности производства продукции предприятий всех сфер АПК является совершенствование форм его общественной организации - специализации. Специализация - процесс сосредоточения выпуска определенных видов продукции в отдельных отраслях, на отдельных предприятиях и их подразделениях, т.е. это процесс производства однородной продукции или выполнения отдельных технологических операций.

Цель специализации ЗАО "Глинки" как сельскохозяйственного предприятия - создание условий увеличения объема производства продукции как растениеводства, так и животноводства, снижения издержек, повышение производительности труда, улучшения качества продукции и на этой основе увеличения массы прибыли. Рассмотрим специализацию и направление ЗАО "Глинки" на примере таблицы 4.

Таблица 4 - Состав и структура товарной продукции

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 год | 2007 год | 2008 г | В среднем за 3 года |
| Тыс. р.  | % | Тыс. р.  | % | Тыс. р.  | % | Тыс. р.  | % |
| Зерновые и зернобобовые | 963 | 3,96 | 257 | 0,80 | 754 | 1,89 | 658,00 | 2,22 |
| Прочая продукция растениеводства | 46 | 0, 19 | 53 | 0,17 | 70 | 0,18 | 56,33 | 0,18 |
| Продукция растениеводства собственного производства, реализованная в переработанном виде | 2053 | 8,45 | 2709 | 8,48 | 3103 | 7,76 | 2621,67 | 8,23 |
| Итого продукция по растениеводству | 3062 | 12,60 | 3019 | 9,45 | 3927 | 9,82 | 3336,00 | 10,62 |
| Мясо кр. рог. скота и птицы | 5231 | 21,53 | 6824 | 21,35 | 8057 | 20,16 | 6704,00 | 21,01 |
| Молоко цельное | 9703 | 39,93 | 11602 | 36,30 | 10793 | 27,01 | 10699,33 | 34,41 |
| Продукция животноводства собственного производства, реализованная в переработанном виде | 6255 | 25,74 | 10421 | 32,60 | 17151 | 42,92 | 11275,67 | 33,75 |
| Прочая продукция животноводства | 50 | 0,21 | 93 | 0,29 | 35 | 0,09 | 59,33 | 0, 20 |
| Итого продукция по животноводству | 21239 | 87,40 | 28940 | 90,55 | 36036 | 90,17 | 28738,33 | 89,37 |
| Прочая продукция и услуги | - | - | - | - | - |  | - | - |
| Всего по организации | 24301 | 100,00 | 31959 | 100,00 | 39963 | 100,00 | 32074,33 | 100,0 |

Направление предприятия определяется по структуре каждого вида реализуемой продукции. Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что данное предприятие специализируется на отрасли животноводства, так как сумма выручки в среднем за три года составила28738,33 тыс. р. (89,37%), дополнительной отраслью является растениеводство - сумма выручки 3336,00 тыс. р. (10,62%). Направление данного предприятия молочно - мясное, доля которых соответственно составляет 21,01% и 34,41%

Значительную долю в реализации продукции в 2008 году стала занимать продукция собственного производства в переработанном виде (42,92%).

Обобщающий показатель уровня специализации и позволяющий сравнить его с уровнем других лет и других предприятий - это коэффициент специализации.

Коэффициент специализации равен:

Ксп = 100/ (ZУт (2n - 1))

Где, Ут - удельный вес отдельных отраслей в объеме товарной продукции,

n - порядковый номер отдельных отраслей по удельному весу.

Рассчитаем коэффициент специализации для ЗАО "Глинки" за 2008 год

Ксп = 100/ (42,92 (21-1) + 27,01 (22-1) + 20,16 (23-1) + 7,76 (24-1) + 1,89 (25-1) + 0,18 (26-1) + 0,09 (27-1) = 100/42,92 + 81,03 + 100,8 + 54,32 + 17,01 + 1,98 +1,17 =100/299,24 = 0,3

Коэффициент специализации, равный 0,3, характеризует среднюю степень специализации.

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами. Их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для объемов продукции и повышения эффективности производства. Для того, чтобы узнать какие трудовыми ресурсами обладает предприятие ЗАО"Глинки2 рассмотрим таблицу 5

Таблица 5 - Структура персонала по категориям

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | 2006 год | 2007 год | 2008 год | В среднем заТри года  |
| Чел.  | % | Чел.  | % | Чел.  | % | Чел.  | % |
| Производственный персонал | 85 | 48,9 | 77 | 45,3 | 82 | 48,5 | 81,3 | 47,6 |
| Непроизводственный персонал | 55 | 31,6 | 62 | 36,5 | 54 | 32,0 | 57,0 | 33,4 |
| Административный персонал | 34 | 19,5 | 31 | 18,2 | 33 | 19,5 | 32,6 | 19,0 |
| Всего работников | 174 | 100,0 | 170 | 100,0 | 169 | 100,0 | 350,3 | 100,0 |

Таким образом исходя из данной таблицы сделаем вывод, что в среднем за три года наибольшую численность составил производственный персонал 81, 3 чел (т.е.47,6%), непроизводственный персонал составил в среднем за три года 57,0 чел. (т.е.33,4%), а административный 32,6% (т.е. 19,0%), в 2008 году численность человек по сравнению с 2006 годом уменьшилась на 5 человек и составила в 2008 году 169 человек.

Взаимодействие предприятия с внешней средой рассмотрим на примере таблицы 6.

Таблица 6 - Взаимодействие предприятия с внешней средой

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2006 год  | 2007 год | 2008 год | В среднем за три года |
| Приобретено горюче - смазочных материалов всего, тыс. р.  | 5245 | 5472 | 5587 | 5435,3 |
| В т. ч. на производство продукции растениеводства, тыс. р.  | 2890 | 3000 | 3213 | 3034,3 |
| На производство продукции животноводства, тыс. р.  | - | 2365 | 2142 | 2253,5 |
| Использовано электроэнергии, тыс. р.  | 1498 | 1056 | 3213 | 1922,3 |
| В т. ч. на производство продукции растениеводства, тыс. р.  | 325 | 200 | 313 | 279,3 |
| На производство продукции животноводства, тыс. р.  | 630 | 445 | 1774 | 949,7 |
| Продано зерна всего, тыс. р.  | 1254 | 1223 | 1596 | 1357,7 |
| В т. ч. сено всякое | 352 | 145 | 282 | 259,7 |
|  Солома | 107 | 104 | 20 | 77,0 |
|  Силос  | 10 | 22 | - | 16,0 |
|  Сенаж | 12 | 5 | - | 8,5 |
|  Мука, крупа отруби и др. продукты переработки зерна | 198 | 212 | - | 205,0 |
| Продано молока всего тыс. р.  | 9200 | 12142 | 10891 | 10744,3 |
| В т. ч. мясо и сало | 352 | 310 | 224 | 295,3 |

Данные таблицы показали, что в среднем за три года было приобретено горюче-смазочных материалов на сумму 5435 тыс. р., а 2008 году по сравнению с 2006 годом расходы составили значительно больше, это связано с увеличением стоимости горюче-смазочных материалов, использование электроэнергии в среднем за три года составило 1922 тыс. р. В 2008 году расходы на электроэнергию возросли, это также связано с увеличением стоимости электроэнергии и с расширением производства. Продажа зерна в среднем за три года составила1357 тыс. р., сена 259 тыс. р., соломы 77 тыс. р., силоса 16 тыс. р., сенажа 8,5 тыс. р.,, муки 205 тыс. р., в 2008 году продажа продукции растениеводства (зерна, соломы, сена) значительно возросла по сравнению с предыдущими годами. Продажа молока в среднем за три года составила 10744 тыс. р., в 2008 году продажа молока по сравнению с 2007 годом уменьшилась на 1251 тыс. р., продажа мяса и сала в среднем составила 295 тыс. р., в 2008 году продажа мяса и сала также уменьшилась по сравнению с предыдущими годами.

## 2. Анализ сложившейся структуры управления

## 2.1 Организационная структура

Важно представлять, что понимается под организацией.

Есть, к примеру, следующее определение сущности организации как процесса: это составная часть менеджмента, которая заключается в решении вопросов формирования структуры, касающихся:

ответственности, посредством которой поставленные перед предприятием задачи распределяются между отдельными руководителями (менеджерами): инспекторами-контролерами и другими служащими;

формальных внутренних взаимоотношений между служащими предприятия по поводу распределения ответственности.

Необходимо усвоить и нашу трактовку следующих слов и выражений, используемых в данной области:

"*Организовать"* - значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, сектора, отдела, подразделения.

"*Организационное взаимодействие".* Если исходить из того, что менеджмент в целом распадается на отдельные позиции менеджмента в рамках структуры, то те формальные отношения, которые существуют между отдельными позициями менеджмента, и будут называться организационным взаимодействием.

Организация состоит из лиц, которые имеют перед собой некую цель; работают в одной команде, группе; используют определенные знания и технические приемы; выступают как единый и целостный организм.

Менеджмент осуществляет свои функции в направлении выполнения поставленных задач через посредство людей, используя разнообразные технические приемы, в рамках той или иной организации.

*Организационная структура* - это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

Жесткие организационные структуры. Под организационной структурой, сформированной в результате проектирования, понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделении, обособившихся в процессе разделения труда.

Подразделения представляют собой официальные группы работников, ответственных за выполнение определенного набора производственных, финансовых, управленческих и иных функций. Они различаются статусом, численностью, величиной располагаемых материальных и финансовых ресурсов.

*Производственный блок* образуют связанные друг с другом подразделения, перерабатывающие поток материальных объектов, которые, переходя из одного в другое, постепенно изменяют качество. В производственный блок входят основные подразделения, связанные с выпуском профильной продукции или оказанием услуг: вспомогательные: обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных.

К *управленческому блоку* относятся предпроизводственные подразделения (научно-исследовательские, проектно-конструкторские и проч); информационные (библиотека, архив); сервисные, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания; административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); совещательные (комитеты и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии;; производства и управления).

Наконец, третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения *социальной сферы* - оздоровительный центр, клуб, детские учреждения, базы отдыха.

Такая структура вполне соответствовала условиям производства первой половины XX в., лицо которого определяли гиганты индустрии, располагавшие комплексом основных и вспомогательных подразделений. Это позволяло им, независимо ни от кого обеспечивать стабильный массовый выпуск продукции, снижать затраты и на основе этого побеждать в конкурентной борьбе.

*Дивизиональная организационная структура* и ее разновидности в целом формирование организационных структур прошло три стадии: небольшое предприятие, руководимое собственником: крупная корпорация; крупная диверсифицированная корпорация.

Развитие фирм, и в первую очередь промышленных, сегодня осуществляется по линии создания производственных комплексов.

Они включают связанные между собой предприятия оптимального размера (в США в среднем 200 человек) 20-50 отраслей, финансовые, научные, сбытовые организации, образовательные учреждения. Фирма "Джонсон и Джонсон", например, состоит из 166 небольших независимых предприятий, которые, несмотря на формальную юридическую самостоятельность, по статусу фактически являются подразделениями.

Сегодня обычная дивизиональная структура дополняется подразделениями, которые направляют и координируют стратегическое развитие той или иной сферы деятельности фирмы, объединяющей несколько продуктовых или рыночных структур.

Созданные на основе такого рода принципов организационные структуры обеспечивают организации значительную стратегическую гибкость. Им свойственна острая конкуренция за ресурсы, соседствующая с тесными технологическими, финансовыми, административными и иными связями. .

*Адаптивные структуры*. Гибкие (адаптивные) структуры могут легко видоизменяться и приспосабливаться к новой ситуации, целям, задачам, обеспечивают необходимые условия для инновации и коллективного творчества. Это достигается отсутствием четкого распределения обязанностей работников, незначительной регламентацией деятельности, хорошо развитыми коммуникациями. Считается, что со временем такие структуры будут преобладать.

Выделяется несколько разновидностей адаптивных структур: матричные, проектные, программно-целевые, фрагментарные, адхократические. Рассмотрим их подробнее.

Наиболее простой является *проектная структура*, основой которой является проект, т.е. группа видов деятельности, нацеленных на решение какой-то разовой задачи (проведение экспериментов, освоение нового вида продукции, технологии, методов управления). Его реализация бывает связана с риском неудачи и возможными финансовыми потерями.

Наиболее широко распространены так называемые *чистые проекты*, представляющие собой уменьшенную по масштабам копию функционального полразделения. В этом случае руководителю полностью подчинены все исполнители и выделенные ресурсы (хотя иногда он может выступать только консультантом высшего руководства.

*Матричные структуры* (возникшие в 1960-1970гг.). Их суть состоит в том. что временные проектные группы создаются в рамках постоянно существующих подразделений. В матричной структуре, в сущности, не появляются дополнительные подразделения и должности, а лишь постоянно меняются функции существующих.

Это обеспечивает, с одной стороны, высокую целевую ориентацию производственной инновационной или иной деятельности, а с другой - возможность быстрого маневра ресурсами, что особенно ценно в условиях их дефицита.

Для многопрофильных организаций, особенно относящихся к инновационной сфере, может применяться *департаментаментализация* по крупным стратегическим целям, на которые прежде всего ориентируется их перспективная деятельность. В этом случае складывается так называемая программно-целевая структура.

В *программно-целевую структуру* объединяются отдельные виды деятельности по существующих подразделений или сами эти подразделения на период решения задач, поставленных в комплексной целевой программе.

В сущности она представляет собой разновидность матричной или проектной. С проектной ее роднит целевая ориентированность на решение конкретной разовой проблемы и временный характер существования, а с матричной - отсутствие дополнительных подразделений.

*Фрагментарная структура* включает самостоятельные целевые группы, координируемые на уровне предприятия специальными управляющими - так называемые команды (комитеты, комиссии, бригады и т.п.). "вкрапленные" в существующие подразделения. Такие команды, которых в рамках организации может существовать несколько десятков, состоят из узких специалистов и предназначаются для решения уникальных производственных, научных, управленческих и иных проблем.

*Комитеты или советы* (последние создаются на низовом уровне) представляют собой совещательные консультативные группы, членами которых становятся представители основных (или заинтересованных в решении той или иной задачи) подразделений.

В зависимости от характера стоящих проблем комитеты могут быть временными (для принятия уникальных решении) или постоянными для регулярно повторяющихся задач). К временным комитетам можно отнести, например, структуру, занимающуюся подготовкой празднования юбилея организации, к постоянным - связанную с формированием планов, совершенствованием управления и проч.

Задача комитетов состоит в выработке на основе обсуждения важных для организации проблем сбалансированных проектов решений и рекомендаций по ним. Хотя формально такие рекомендации не обязательны для исполнения, на практике оказывают значительное влияние на обстановку в ней (поэтому членство в комитетах считается почетным).

Помимо комитетов, на уровне организации действуют группы по совершенствованию технологических процессов и целевые группы.

*Группы по совершенствованию технологических процессов* нацелены на поиск путей улучшения их взаимодействия на стыках между подразделениями, например путем разработки новых маршрутных схем, систем управления производственными запасами по принципу "точно вовремя" и др. Все это значительно повышает эффективность производственной деятельности.

В состав таких групп включают ведущих специалистов заинтересованных подразделений на период разработки и освоения тех или иных усовершенствований, за успех которых ее участники несут ответственность.

Целевые группы формируются на высшем уровне организации для решения серьезных и неотложных проблем, оказывающих существенное влияние на результаты ее деятельности.

Члены этих групп разрабатывают и реализуют временные решения, призванные стабилизировать положение, и составляют проект постоянных, однако его внедрением сами обычно не занимаются. Возможно, поэтому они не считаются достаточно эффективным средством улучшения работы.

*Венчурные группы* создаются для разработки и внедрения нового продукта.

Независимые рабочие группы решают проблемы в стратегически важных сферах деятельности фирмы.

*Группы по реализации бизнес-процессов* отвечают за различные их стадии в разных подразделениях.

На низовом уровне создаются *группы по совершенствованию деятельности подразделений*. Их члены заняты:

поиском и устранением факторов, препятствующих нормальной работе:

выявлением резервов, позволяющих повысить ее эффективность;

организацией и проведением связанных с этим мероприятий, таких, как прогнозирование, составление технических инструкций, предварительное знакомство с принимаемыми на работу в подразделение.

Прототипом описанных выше структур были группы по решению проблем на рабочих местах, более известные как кружки качества. Впервые они возникли в США, но по-настоящему широкое распространение получили в Японии, что в немалой степени было обусловлено национальными традициями этой страны.

Организация, состоящая из относительно слабо связанных между собой групп специалистов высшей квалификации и незначительного количества вспомогательного персонала, представляет собой так называемую *адхократическую структуру.*

Она свойственна научным учреждениям, внедренческим фирмам и т.п. где выполняются сложные, нестандартные работы, требующие применения высоких технологий и творческого подхода на основе групповой деятельности. Ее участники в основном выполняют функции экспертов, самостоятельно выбирающих способы своей деятельности. Вознаграждение обычно бывает коллективным и распределяется в соответствии с квалификацией, знаниями, вкладом в конечные результаты.

Сегодня элементами гибкой организационной структурой считаются также менеджеры по связям с клиентурой.

Следует обратить внимание, что в "чистом" виде не существует ни функциональных, ни проектных, ни матричных организаций. В любой организации встречаются все типы элементов, но в разных сочетаниях. Поэтому идеальная организационная структура - понятие весьма относительное. Она должна меняться по мере развития фирмы, ее стратегии, постоянно адаптируясь к новым условиям.

Проводя анализ организационной структуры предприятия ЗАО "Глинки" и сравнивая ее с вышеперечисленными примерами, сделаем вывод, что для предприятия ЗАО "Глинки" характерна дивизионная организационная структура (рисунок 1). Охарактеризуем ее:

*Служба контроля качества продукции* осуществляет контроль за комплексностью и качеством готовой продукции, разрабатывает предложение по предупреждению и уменьшению брака, организует контроль за качеством поступающего на предприятие сырья, материалов, полуфабрикатов и др. Качество продукции является определяющем в общей оценке результатов деятельности трудового коллектива.

*Бухгалтерия* осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия и др.

*Планово-экономический отдел* разрабатывает годовые, квартальные планы предприятия и отдельных цехов, контролирует их выполнение, определяет пути устранения недостатков, организует и совершенствует внутризаводское и внутрицеховое планирование, разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет, анализ показателей работы основных агрегатов, цехов и заводов, разрабатывает и представляет на утверждение проекты, цены на новую продукцию, изучает и внедряет передовой опыт в организации планово-экономической работы и др.

*Кадровая служба*. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью.

*Инженерная служба.* Она организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных ресурсосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции. Руководит составлением планов внедрения новой техники и технологии, повышения эффективности производства, организует контроль за обеспечением ею цехов. Руководит работой по организации и планировке новых цехов, их специализации, освоению новой техники, новых высокопроизводительных технологических процессов, выполнению расчетов производительных мощностей и загрузки оборудования.

*Агрономическая служба* создает необходимые условия по повышению плодородия почвы, рационально использует все природные ресурсы с учетом оптимизации водного, пищевого, воздушного, теплового, светового, режимов, охраны почвы и окружающей среды, включает в себя также систему севооборотов, семеноводства, удобрений, борьбы с вредителями, болезнями сельскохозяйственных культур и сорняками, обработку почвы и ухода за растениями, мелиорацию и агромелиорацию

*Зоотехническая служба* обеспечивает удовлетворение потребностей общества в продукции животноводства при наивысшей эффективности деятельности. Осуществляет контроль за типом и уровнем кормления животных, способом содержания скота, проводят профилактические меры по борьбе с болезнями животных

*Энергетическая служба* обеспечивает бесперебойное снабжение предприятия электроэнергией, теплотой, сжатым воздухом, водой, кислородом и другим. Проводит планирование и осуществляет ремонт энергетического оборудования, разрабатывает и осуществляет мероприятия по реконструкции, техническому перевооружению и перспективному развитию энергетического хозяйства предприятия, проводит нормирование расходов электроэнергии, теплоты, топлива,, сжатого воздуха и др., а также мероприятия по их экономии, использование вторичных энергоресурсов, организует хозрасчет в энергетических цехах, разрабатывает технические и организационные мероприятия по повышению надежности и увеличения срока службы энергетического оборудования, проводит работы по оптимизации режимов использования энергетического оборудования в энергетических и производственных цехах, разрабатывает мероприятия по борьбе с загрязнением воздушного бассейна и по очистке промышленных сточных вод от систем энергоснабжения, проводит работы по научной организации труда в энергетических цехах и совершенствованию учета, расчету потребностей и составления энергобалансов, анализу, учету и представлению отчетности, проводит инструктаж и обучение персонала, осуществляет производственные связи с другими подразделениями предприятия и районными энергоснабжающими организациями.

*Участки контроля за качеством продукции*. Проводят химические анализы, обеспечивают лабораторный контроль соответствия качества сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции действующим стандартам и техническим условиям. Возглавляют работу по разработке новых и совершенствованию существующих методов лабораторного контроля и оказывают помощь в их внедрении в производство. Принимает меры по сокращению затрат труда.

*Тракторно-полеводческа бригада*, занимается возделыванием комплекса сельскохозяйственных культур, поставляет часть кормов для животноводства, уборкой урожая Одновременно решается задача по улучшению качества продукции.

*Молочно-товарная ферма №1*. - занимается доением коров и первичной обработкой молока, кормлением коров, уборкой навоза, погрузочно-разгрузочными и другими вспомогательными операциями.

*Ферма по откорму и доращиванию КРС №2* включает интенсивное подкармливание КРС, комплектованием стада, специализируются на улучшении породных и племенных качеств скота, а также занимается уходом за скотом.

*Ферма по выращиванию свиней №3* осуществляет интенсивное подкармливание свиней и уход за ними.

*Машинотракторный парк* обеспечивает предприятие всей необходимой техникой для выполнения механизированных работ в течении календарного года.

*Ремонто-технологический участок* обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, содержание в работоспособном состоянии на требуемом уровне точности. Согласовывает планы (графики) с подрядными организациями, привлекаемыми для проведения ремонтов, своевременно обеспечивает их необходимой технической документацией, участвует в составлении титульных списков на капитальный ремонт. Организует межремонтное обслуживание, своевременный и качественный ремонт и модернизацию оборудования, работу по повышению его надежности и долговечности, технический надзор за состоянием, содержанием, ремонтом зданий и сооружений, обеспечивает рациональное использование материалов на выполнение ремонтных работ.

*Дивизионная структура* более четко, чем функциональная, ориентируется на потребности рынка; за счет развития горизонтальных связей здесь несколько ослабевают бюрократические тенденции, появляется простор для инициативы подразделений.

В то же время здесь процесс управления затруднен, ибо усложняются коммуникации, возникает их дублирование, затрудняется внутренний контроль, а взамен "ведомственности" функциональных подразделений возникает другое негативное явление - "местничество" дивизиональных

Для того чтобы описать подразделения предприятия ЗАО "Глинки" рассмотрим таблицу 5.

Таблица 5 - Основные характеристики подразделений в 2008 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Тракторно-полеводческая бригада | Животноводческаябригада | Ремонтнаямастерская | Автопарк |
| Количество работающих, чел.  | 17 | 39 | 45 | 18 |
| Площадь пашни, га | 2933 |  |  |  |
| Поголовье скота, гол.  |  | 1081 |  |  |
| Количество автомобилей, шт.  | - | - | - | - |
| Количество ремонтов в год, усл. Рем.  | - | - | - | - |
| Объем грузоперевозок, т-км.  | - | - | - | - |
| Производство зерна, т | 25175 |  |  |  |
| Производство кормов, т корм. Ед.  | 56314 |  |  |  |
| Производство мяса, т |  | 206 |  |  |
| Производство молока, т |  | 24831 |  |  |

Данная таблица показала, что наибольшее количество работающего персонала сосредоточено в ремонтной мастерской 45 человек, площадь пашни, поголовье скота в животноводческой бригаде составило 1081 голов, производство зерна за 2008 год в тракторно-полеводческой бригаде составило 25175 т., а производства кормов 56314 т корм. Ед., производство мяса за 2008 год 206 т. а молока 24831т. в животноводческой бригаде.

## 2.2 Анализ структуры управления

Организационная структура управления направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Организационная структура организации и ее управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями. Организационные структуры управления промышленными организациями отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности организации (крупная, средняя, мелкие); производственный профиль организации (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции; сфера деятельности организации.

Анализ взаимоотношений между различными должностями, постами показывает, что существует целый ряд типов организационных структур управления, среди которых построение по принципу отделов (подразделений) является наиболее простым. Сейчас же к вопросу об организации мы подойдем с точки зрения распределения полномочий, производственных обязанностей. В связи с этим организации можно классифицировать по таким типам построения управления:

с линейной организацией управления;

с линейным и функциональным управлением;

с матричной системой управления;

с использованием комитетов (комиссий).

В нашем случае предприятие ЗАО "Глинки" имеет линейную структуру управления. Линейная организация управления. Распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации.

Все полномочия - прямые (линейные) - идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ линейной организации - ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании, возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

Структура управления предприятия ЗАО "Глинки" приведена на рисунке 2.

Наиболее эффективна координация в тех случаях, когда работник видит вклад собственного труда в достижение целей организации. Поэтому очень важно, чтобы каждый сотрудник предприятия был осведомлен о генеральной линии развития организации, ее задачах и целях.

Проблемы развития достаточно эффективной координации деятельности всех подразделений организации имеют непосредственное отношение к уровню развития связи, необходимости поддержания постоянного информационного обмена.

*Общее собрание* - высший орган управления. Каждый участник имеет число голосов, пропорциональное доле в уставном капитале. К исключительной компетенции общего собрания относятся: определение основных направлений деятельности; участие в объединенных коммерческих организаций; изменение устава и размера уставного капитала; внесение изменений в учредительный договор избрание и досрочное прекращение ревизионной комиссии; утверждение годовых отчетов; распределение прибыли.

Координация деятельности с помощью *комиссий*. Комиссии часто являются единственным средством координации различных функций предпринимательства, объединения работающих в разных подразделениях. Здесь происходит полезный обмен мнениями, лучше понимаются проблемы, принимаются решения, касающиеся нескольких отделов. Каждый может высказать свое мнение по принимаемому решению, но никто не может принять его самостоятельно, не учитывая соображений своих коллег.

Комиссии выполняют широкий спектр работ с различной степенью ответственности. В целом комиссия представляет собой группу лиц, на которых возложено решение специальной задачи.

Создание их обусловлено обычно рядом причин. Во-первых, это необходимость иметь такое структурное подразделение, где можно было бы высказать идеи, обменяться опытом, выработать коллективные рекомендации.

Во-вторых, комиссии создаются с целью обеспечения представительства заинтересованных групп. Это позволяет выявить более взвешенную, сбалансированную точку зрения, которая основывается на широких знаниях и опыте. В свою очередь, группы, предлагающие свою точку зрения на развитие событий, проявляют повышенное чувство ответственности к окончательно принятым решениям.

В-третьих, в качестве средства распределения информации. Все участники комиссии получают новую информацию одновременно, что позволяет экономить рабочее время руководителя. К тому же это содействует повышению уровня координации деятельности организации в целом.

В-четвертых, для консолидации полномочий, то есть здесь можно напрямую, минуя инстанции, выйти на требуемый уровень административной власти.

Наконец, возникает возможность использования комиссий в качестве средства повышения профессиональной подготовки, развития соответствующих навыков руководителя.

*Совет директоров (Правление) -* это группа лиц, которые играют основную роль в деятельности организации. Ниже рассматриваются задачи Совета директоров, функции президента и секретаря.

Совет директоров разрабатывает проводимую руководством компании политику и представляет собой высшее звено управления. В соответствии с требованиями закона члены Совета директоров принимают на себя определенные обязанности, среди которых - обеспечение надлежащего использования активов предприятия, недопущение мошенничества и других нарушений. Обязанности членов Совета директоров аналогичны функциям "доверенного лица", поскольку компания как бы поручает им вести дело с доброй волей и на благо компании. Совет директоров выполняет целый ряд следующих функций, предусматриваемых в Уставе.

Вот основные из них:

попечительство над инвестированным капиталом. Это означает, что Совет директоров обязан проявлять заботу о капитале инвесторов, обеспечивать его сохранность и получение разумной доли дохода на этот капитал;

осуществление постановки задач (разработка предпринимательской стратегии);

формирование отраслевой политики компаний (производство, маркетинг, кадры, финансы и др.);

обеспечение соблюдения меморандума об учреждении компании и устава компании;

разработка организационной структуры компании согласно ее задачам и целям;

назначение должностных лиц компании, определение их обязанностей и полномочий;

постоянное наблюдение за реализацией намеченной политики, развитием компании, в случае необходимости - осуществление корректирующих мероприятий;

контроль за всей деятельностью компании;

отмена, неоправданных расходов и разрешение на существенный отход от запланированной деятельности (например, в случае поступления крупного зарубежного заказа на продукцию);

санкционирование распределения прибыли.

Во главе предприятия стоит *директор*. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, без особой на то доверенности действует от имени предприятия, представляет его интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленному ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками предприятия. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность ЗАО "Глинки", обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.

В подчинении директора находятся главный бухгалтер (заместитель гл. бухгалтера, бухгалтера); главный экономист (экономисты); главный инженер (инженер-технолог, инженер-механик, начальник котельной); начальник кадровой службы.

*Главный бухгалтер* - осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

В подчинении у гл. бухгалтера находятся бухгалтера. Они выполняют работу по различным участкам бухгалтерского учета (учет основных средств, затрат на производство, реализации продукции, расчеты с поставщиками и заказчиками). Осуществляют прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета и подготавливает их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

В подчинении директора находится *отдел кадров*. Начальник отдела кадров возглавляет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью.

Также подчиненным у директора находится и *главный экономист*. Он осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение производительности труда, эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции, снижение ее себестоимости, обеспечение правильных соотношений темпов роста производительности труда и заработной платы, достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Проводит работу по совершенствованию планирования экономических показателей деятельности предприятия, достижению высокого уровня их обоснованности, по созданию и улучшению нормативной базы планирования.

Далее в подчинении директора стоит *главный инженер*. Он определяет техническую политику. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции, работ (услуг), высокое их качество. Обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого уровня качества продукции в процессе ее разработки и производства.

*Заведующий центральным складом* - руководит работниками по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских помещений, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т.п. Организует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности. Участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей.

*Заведующий автопарком*. Он осуществляет все виды транспортных работ тесно связанных с организацией труда и производства. Своевременная подвозка семян, перевозка убранного урожая и т.д. во многом определяют успех выполнения основных работ, результаты деятельности предприятия.

*Главный зоотехник* - Осуществляет контроль за типом и уровнем кормления животных, способом содержания скота, проводят профилактические меры по борьбе с болезнями животных.

*Главный агроном*. - осуществляет контроль за проведением мероприятий по повышению плодородия почвы, рационально использует все природные ресурсы с учетом оптимизации водного, пищевого, воздушного, теплового, светового, режимов, охраны почвы и окружающей среды, включает в себя также систему севооборотов, семеноводства, удобрений, борьбы с вредителями, болезнями сельскохозяйственных культур и сорняками, обработку почвы и ухода за растениями, мелиорацию и агромелиорацию. Для анализа эффективности управления подразделениями рассмотрим таблицу 6.

Таблица 6 - Эффективность управления подразделениями в 2008 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Тракторно-полеводческаябригада | Животноводческаябригада | Ремонтнаямастерская | Машин-ныйдвор |
| План | Факт | План | Факт | План | Факт | План | Факт |
| Аппарат управления, чел.  | 5 | 5 | 19 | 19 | 2 | 2 | 6 | 6 |
| Количество рабочих, чел.  | 17 | 17 | 39 | 39 | 8 | 8 | 18 | 18 |
| Произведено продукции (по себестоимости), тыс. р.  | 13733 | 13733 | 30973 | 30973 |  |  |  |  |
| Урожайность зерновых культур, ц/га | 21,22 | 21,22 |  |  |  |  |  |  |
| Надой на 1 корову, кг |  |  | 24837 | 24837 |  |  |  |  |
| Количество рабочих на одного управленца, чел.  | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Произведено продукции на одного управленца, тыс. р.  | 2746,6 | 2746,6 | 1630,2 | 1630,2 |  |  |  |  |

Исходя из данных таблицы сделаем вывод, что из всего работающего персонала аппарат управления в тракторно-полеводческой бригаде составил 5 чел, в животноводческой бригаде 19 чел, в ремонтной мастерской 2 чел., машинный двор 6 чел как планово, так и фактически; всего же количество рабочих в тракторно-полеводческой бригаде17 чел, в животноводческой бригаде 39 чел., в ремонтной мастерской 8 чел., в машинном дворе 18 чел.

Производство продукции в тракторно-полеводческой бригаде всего составило за 2008 год 13733 тыс. р., а в животноводческой бригаде 39973 тыс. р., урожайность зерновых 21,22 ц/га, надой на 1 корову 24837 кг, таким образом количество рабочих на 1 управленца в тракторно-полеводческой бригаде составило 3 человека, в животноводческой бригаде 2 человека, в ремонтной мастерской 4 чел. И в машинном дворе 3 чел.; всего произведено продукции на одного управленца 2746,6 тыс. р. в тракторно-полеводческой бригаде, в животноводческой бригаде 1630,2 тыс. р., затраты материально-денежных затрат на 1 управленца, тыс. р. Эффективность предприятия в целом с 2006-2008г. г рассмотрим на примере таблицы 7.

Таблица 7 - Эффективность управления предприятием.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006г | 2007 г | 2008 г | Аналогичное предприятие в 2008 году |
| Аппарат управления, чел.  | 34 | 31 | 33 | 33 |
| Количество рабочих на одного управленца, чел.  | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Выручка от реализации, тыс. р.  | 18191 | 34474 | 42300 | 42300 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. р.  | 17551 | 23495 | 30973 | 30973 |
| Прибыль (+), убыток (-), тыс. р.  | 4154 | 4618 | 6620 | 6620 |
| Получено прибыли на одного управленца | 138 | 149 | 207 | 207 |

Исходя из данных таблицы мы видим, что численность аппарата управления в 2008 году по сравнению с 2006 годом уменьшилась на 1 человека и составила в 2008 году 33 человека, увеличилась выручка от реализации продукции и составила в 2008 году 42300 тыс. р., себестоимость реализованной продукции также возросла и в 2008 году она составила 30973 тыс. р. тогда как в 2006 году она составляла всего 17551 тыс. р., прибыль в 2008 году составила 6620 тыс. р., по сравнению с 2006 годом она возросла на2466 тыс. р., получено прибыли на одного управленца в 2008году - 207 тыс. р., в 2007 году - 149 тыс. р., в 2006 году - 138 тыс. р.

## 3. Разработка предложений по улучшению (совершенствованию) структуры управления

## 3.1 Обоснование и расчет численности аппарата управления

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;

определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;

определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий).

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. При обследовании необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости, являющаяся существенной целью для компании;

разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;

рыночная демографическая статистика, контроль за изменениями на рынках и в интересах потребителей;

рыночные исследования и разработки новых товаров и услуг;

предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, являющееся одним из слабых мест в предпринимательстве;

эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием фирмы; творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий);

прибыль (ничто, даже самое лучшее, не окажется стоящим, если в результате отсутствует прибыль).

Анализ финансового состояния может принести пользу фирме

выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами.

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовка руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников. Культура фирмы (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием репутации компании.

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы. Ощутив себя хозяином, коллектив понял, что судьба каждого зависит от общих результатов и в его силах эти результаты наращивать. Темпы вхождения в рынок задаются руководителями предприятия и командой специалистов, которую ему удается сформировать. Степень ответственности этих людей во многом зависит от статуса предприятия.

Сегодняшний статус предприятия, с одной стороны, прочно защищает коллектив от любых посягательств на его имущество, но с другой стороны, оставляет руководителей предприятия один на один с рабочим человеком и его проблемами.

И поэтому особенно важно, каков потенциал "мозгового центра" предприятия "Глинки" и как он реализуется на практике, ибо от этого зависит дальнейшая судьба предприятия.

Большую роль играет стиль управления, принятый руководством предприятия. Этот стиль управления сочетает жесткость и демократию, причем в тех пропорциях, которые необходимы, чтобы обеспечить успешную работу предприятия.

Именно этот стиль помог руководству распутать клубок проблем, стоящих перед предприятием еще недавно, объединить вокруг общей цели коллектив талантливых и энергичных людей с их помощью войти в рынок.

Большая часть производственных рабочих на предприятии заняты в производстве молока и его переработке.

Это опытные рабочие со стажем работы более 10 лет, около 60% имеют высокую и среднюю квалификацию, 4-5 разряд. Наибольший процент высокообразованных работников в сфере управления, из них 67% имеют высшее образование. В настоящее время, на предприятии действуют несколько программ по повышению квалификации рабочих.

Анализ предприятия ЗАО "Глинки" во втором и первом разделе показал что численность работников с 2006 по 2008 год постепенно уменьшилась. Это прежде всего связано с низкой заработной платой.

Поэтому главной задачей предприятия, чтобы избежать текучесть кадров необходимо повышение заработной платы.

## 3.2 Уточнение (доработка) должностных инструкций, разработка новых должностных инструкций

Эффективность производства в значительной мере зависит от обеспеченности трудовыми ресурсами и уровня их использования Достаточная обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции

Основным этапом на предприятии при приеме работников на работу является набор. Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма.

Отбор кадров - на этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляет наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и его подчиненными. Эффективный отбор кандидатов представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

При отборе кадров на предприятии осуществляется предворительное собеседование с последующим испытанием.

СОБЕСЕДОВАНИЕ.

Собеседование до сих пор является широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили ряд проблем, снижающих эффективность собеседований.

Существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим.

ИСПЫТАНИЯ.

Оно проводится сроком на три месяца. Испытание предусматривает измерение способностей выполнения задач, связанных с предполагаемой работой, также предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к детям. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с работой и испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количеством баллов.

Рассматривая организационную структуру предприятия (рисунок 1) можно сделать вывод, что отсутствуют такие важные для эффективной работы на рынке подразделения, как отдел маркетинговых исследований, отдел формирования спроса и стимулирования сбыта, отдел сервиса.

Предлагаются следующие изменения этой структуры для оптимизации работы предприятия.

Прежде всего, вводится должность заместителя директора по маркетингу, которому подчиняются отделы: маркетинговых и патентных исследований, цен и ценовой политики, планирования новых товаров, товародвижения, сбыта, сервиса, планирования производства, контроля производства, ФОССТИС.

Вводится также должность заместителя директора по финансам, которому подчиняются финансовый отдел, главная бухгалтерия и отдел труда и заработной платы. Заместителю директора по кадрам подчиняются дополнительно отдел обучения кадров и отдел техники безопасности (суть последней меры - сделать этот отдел независимым от давления производственников).

Смысл этого и любого иного подобного изменения структуры заключается в том, чтобы на место формальных отношений между участниками производства поставить новые отношения, в которых основой становится конечная цель производственно-сбытовой деятельности: направленность на вскрытие существующих и перспективных потребностей покупателей; предложение продукции, удовлетворяющей эти потребности лучше, нежели продукция конкурентов. Если раньше, глядя на структуру предприятия, никто не мог сказать, что именно является движущей силой, кроме производства ради производства, - то теперь даже мало осведомленному наблюдателю становится ясно: завоевание рынка - вот эта цель.

Подчиненный заместителю директора по финансам отдел контроля маркетинга (также новый для обычной структуры) обеспечивает регулярный анализ общей коммерческой ситуации, в которой находится предприятие.

Усиление материально-технического и научно-методического обеспечения кадровой работы является неотложной задачей для большинства предприятий.

Службы управления персоналом должны быть укомплектованы специалистами, способными успешно решать широкий спектр вопросов деятельности предприятия и совместно с другими службами активно влиять на эффективность работы предприятия.

В настоящее время крайне необходима система подготовки и переподготовки работников центров управления персоналом. Если сегодня основное внимание управления персоналом сосредоточено на формирование планов по труду, выработке политики найма, поддержание рабочей атмосферы на производстве, содействии руководителям в подборе, развитии и высвобождении кадров, то к началу следующего века в центре внимания будут находиться проблемы занятости и справедливой оплаты труда, гибких социальных выплат и режимов труда, активное вовлечение работников в планирование карьеры, их обучения на всех стадиях служебного роста.

Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, для этого в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная переподготовка персонала. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически "видеть" значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

Подготовка персонала представляет собой процесс приобретения работниками теоретических знаний и практических навыков в объеме требованной квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала - означает обучение квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям.

Повышение квалификации персонала - это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления.

В современных предприятиях практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности. Такая непрерывная подготовка необходима потому, что в мировом хозяйстве насчитывается свыше 400 тыс. видов деятельности, объединенных по 48 тыс. профессий и это обстоятельство требует непрерывного совершенствования системы обучения.

Переподготовка кадров во многих случаях носила формальный характер, так как повышать квалификацию работники посылались часто потому, что по плану надо было побывать на курсах один раз в 5 лет.

Значение обучения и переподготовки кадров на предприятии широко признано во всем деловом мире. Существует целый ряд причин, вызывающих необходимость обучения, переподготовки. Главными из них являются:

увеличение стоимости рабочей силы как производственного ресурса;

давление конкурентов требует сокращение затрат, а следовательно большего эффективного использования трудовых ресурсов;

технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;

нехватка достаточно квалифицированных работников на национальном уровне;

подготовка работников к занятию более высокой должности;

развитие потенциала работников, удовлетворения потребностей высших уровней;

социальная ответственность предприятия за своих работников;

появление новых производственных работников.

Обучение также требуется и полезно в следующих трех основных случаях:

когда работник поступает на предприятие;

когда работника назначают на новую должность или получают новую работу;

когда проверкой установлено, что у работника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

По высшему образованию разработана программа "Высшая школа", основными моментами которой являются:

демократизация высшего образования;

расширение возможностей для получения желаемого образования каждым членом общества;

формирование надежного экономического механизма и функционирования высшей школы в условиях рынка;

переход на многоуровневую систему подготовки кадров

повышение социального статуса интеллигенции в общественно-политической и экономической жизни страны.

Подготовка кадров внутри предприятия обусловлено следующими причинами:

1) недостаточным развитием сети стационарных учебных заведений;

2) сравнительно короткими сроками обучения, что позволяет предприятию без ощутимых затрат восполнить недостаток в рабочих;

3) возможности использования для обучения рабочих современного оборудования, имеющегося на предприятии и не имеющегося в стационарном учебном заведении.

Различают три формы подготовки рабочих на предприятии: индивидуальная, групповая и курсовая.

При индивидуальной форме каждому обучающемуся прикрепляется высококвалифицированный рабочий или мастер, которые и ведут его обучение.

Групповая форма применяется на крупных предприятиях. Теоретические знания эта группа получает либо самостоятельным изучением, либо с помощью инженеров отдела производственного обучения. С этой целью создаются специальные учебные кабинеты.

Курсовая форма также применяется на больших предприятиях и обучение проходит в 2 этапа:

в учебных группах на специально созданной для этого учебно-производственной базе;

на рабочих местах в действующих цехах.

Повышение квалификации рабочих может осуществляться:

на производственно-технических курсах;

в школах по изучению передовых методов труда;

на курсах целевого назначения.

Повышение квалификации руководителей и специалистов осуществляется:

в институтах повышения квалификации;

на факультетах повышения квалификации при ВУЗах.

Время обучения руководителей и специалистов засчитывается им в общий стаж, за это время им выплачивается средний заработок, другие вознаграждения. Любая форма обучения, переподготовки и повышения квалификации должны в своей основе иметь какие-либо мотивирующие факторы и только в этом случае будет эффективно.

Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, в повышении теоретических знаний заставляет планомерно вести подготовку кадров и повышать их квалификацию. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость.

Обучение:

Для приобретения начального уровня квалификации проводится обучение работников. Чаще всего это индивидуальные занятия. Каждый новый работник комбината имеет наставника, который обучает его теоретически и практически. Кроме этого мастер один раз в 2 месяца проводит занятия с бригадой для повышения квалификации работников.

Для эффективного использования новой техники и ее обслуживания на трехмесячные курсы были отправлены четыре работника предприятия. После курсов троим из слесарей-ремонтников повысили разряд.

Переподготовка:

Давление конкурентов требует сокращения затрат, а следовательно и более эффективного использования трудовых ресурсов. С этой целью на предприятии прошли переподготовку многие работники. В связи с новыми технологиями переработки молока предприятие нуждается в квалифицированных работниках. Поэтому переподготовку прошли 5 работников. После переподготовки двум из них был присвоен высший разряд (стаж работы 18 лет и 21 год), а остальным был повышен разряд.

Технические изменения, требующие овладения новейшими знаниями и нехватка достаточно квалифицированных работников требуют от предприятия дальнейшего планирования по переподготовке кадров

Повышение квалификации:

Производство требует от работника постоянного совершенствования теоретических и практических знаний, повышение профессионального мастерства, освоения новых технологий, ориентации труда. Повышение квалификации работников проводится один раз в 5 лет. За последний год такие курсы прошли 16 работников. Планируется прохождение курсов целевого назначения для работников лабораторий всех цехов.

Финансовые и экономические трудности не позволяют предприятию принимать на работу новых работников и увеличивать штат. Поэтому дирекция предприятия старается создать условия, благоприятные для обучения всех работников, т.к от этого зависит производительность труда, качество продукции, экономия материальных ресурсов. Поэтому своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала является важнейшим фактором эффективной работы Предприятия ЗАО "Глинки".

Подготовке руководящих кадров на комбинате придается большое значение. Ее цель - развитие навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей и целей. Для успешной подготовке руководящих кадров нужны тщательный анализ и планирование.

На предприятии планирование подготовки руководящих кадров выполнялось посредством оценки результатов деятельности каждого из руководителей. Здесь мастера повышают свой квалификационный уровень, умение работать с людьми, знакомятся с новой технологией, введенной на комбинате. Для более эффектной работы на предприятии с целью повышения умений и навыков, требующихся для достижения задач и целей предприятия проведен семинар в 2007г. для инженерного состава предприятияа.

За последние 2 года на предприятии несколько раз проводилось перемещение кадров. В основном перемещались руководители низового звена из цеха в цех на срок от трех месяцев до одного года. Это было связано с целью ознакомления руководителей со многими сторонами деятельности. Такие знания нужны для более успешной работы и для подготовки на более высокие должности.

Планомерная и систематическая работа по выполнению профессионального уровня проводится и с руководителями высшего звена. Все работники ИТР систематически проходят курсы. Директор предприятия работает в этой должности 13 лет (общий стаж работы 26 лет). За это время он систематически проходил курсы повышения квалификации, участвовал в семинарах республиканского уровня, дискуссиях, деловых переговорах. Исходя из этого, можно сделать вывод, что руководящие кадры предприятия планомерно, систематически и непрерывно повышают свои знания, умения и навыки.

## Выводы и предложения

ЗАО "Глинки расположено к востоку от города Кургана. Административно - хозяйственный центр - село Глинки, удалено от города Кургана на расстоянии 2 километра. Средняя площадь сельскохозяйственных угодий за анализируемый период составила3321 га, стоимость товарной продукции в среднем за три года составила 24301 тыс. р. Анализируя валовую продукцию сельскохозяйственного производства мы выяснили, что ее стоимость к 2008 году по сравнению с 2006 годом увеличилась на 105,88%, что обусловлено повышением стоимости показателей как растениеводства, так и животноводства.

Среднегодовая численность работников организации составила 170 человек, но за три года она сократилась на 6 человек.

Анализ структуры управления предприятием позволяет сформировать следующие выводы:

Меняющаяся хозяйственная среда ставит опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному строить свои отношения с персоналом и управлять им, просчитывая все будущие шаги.

Если руководитель рассчитывает на процветание и успех своего дела, то должен уметь использовать в управлении те методы, формы и стиль предлагаемых в данной работе.

Решению многих задач и призвана помочь эта работа, так как здесь раскрыта концепция управления предприятием в условиях рыночных отношений. Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

Практическую значимость работы может составить внедрение на предприятии следующих предложений. Управление персоналом должно осуществляться через согласование целей между сотрудниками и руководителем. Однозначные и ясные цели, которые по возможности должны обсуждаться и согласовываться с сотрудниками при составлении планов их деятельности, учет способностей сотрудников при утверждении рабочих целей, объяснений связи между целями работника, целями подразделений и целями предприятия в целом.

Роль и цели управления находятся в тесной связи между собой. Роль руководителя, занимающего определенную должность, представляет набор определенных поведенческих правил, меру его влияния и степень участия в целенаправленной деятельности.

По всему перечисленному выше можно сделать вывод, что в конечном итоге деятельность хозяйства к 2008 году в чем-то ухудшилась, а в чем-то улучшилась, о чем свидетельствуют все расчеты. Повышению прибыли на предприятии способствует повышение квалификации работников, а также материальное и моральное поощрение работающих и эффективное использование техники.

## Список использованной литературы

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ТКВелб, Издательство Проспект, 2005. - с215-227, 296-307.;

2. Королев Ю. Б., Коротнев В.Д., Кочетова Г.Н., Никифорова Е.Н. Менеджмент в АПК / Под ред. Ю.Б. Коровлева. - М.: Колос, 2000. - с.46-53,232-241.;

3.Ф. Котлер. "Управление маркетингом", М. "Экономика", 1980г. - с. 200-250

4. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. - 1993. - т.;

5. Цибирев А.А. Менеджмент: Методические указания по выполнению курсового проекта. - Курган: Изд-во КГСХА.