Введение

Радикальная перестройка системы управления предприятием, переходящая на рельсы рыночных отношений, проходившая в конце ХХ века, стала одним из важнейших направлений программы реформ в России.

Предприятия, становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей деятельности, должны были сформировать у себя систему управления (менеджмента), которая обеспечивала бы им высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке.

Сегодня уже ни для кого не секрет, что в рыночной экономике предприятие само принимает решения, бывшие раньше прерогативой вышестоящих органов управления. Оно самостоятельно формирует цели и задачи, разрабатывает стратегию и политику своего развития, изыскивает необходимые для их реализации средства, набирает работников, приобретает оборудование и материалы, решает множество структурных вопросов, в том числе, такие как создание, ликвидация, слияние или наоборот разделение подразделений и многое другое.

В настоящих условиях предприятия приобретают все черты самостоятельности, характерные для работы в условиях рынка. А это требует значительного расширения сферы управления и самоуправления, увеличение объема и усложнения характера, выполняемых менеджерами работ.

 Существенно растет и ответственность, и качество принимаемых решений. Повышается роль маркетинговых исследований, позволяющих изучать динамику потребностей на рынке товаров и услуг. Научно-технический прогресс превращается в одно из орудий управленческих нововведений, направленных на создание условий для эффективной работы. Все большее значение приобретает и решение вопросов, связанных с управлением персоналом, занимающим в новых условиях ключевое положение в ресурсном потенциале и по существу предопределяющим успех предприятия в достижении его целей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управление предприятиями в условиях рыночной экономики значительно сложнее, чем в централизованной административно-командной системе.

Это связано как с расширением их прав и ответственности, так и с необходимостью более гибкой адаптации к изменением в окружающей среде. Все возникающие в связи с этим проблемы невозможно решить без современного профессионального менеджмента.

Менеджмент – совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности. (12)

Управленческая деятельность – один из важнейших факторов функционирования и развития предприятий в условиях рыночной экономики, а процесс управления является средством, при помощи которого руководство сплачивает воедино трудовые ресурсы, материалы, информацию и людей для достижения поставленных целей.

Эффективный процесс управления обеспечивает оптимальное использование ресурсов, минимизирует потери производительности, нарушение взаимодействия подразделений и сбоев в коммуникационных каналах.

Таким образом, эффективная работа всей организации находится в значительной зависимости от существующей в ней системы управления персоналом. Которая, в свою очередь, напрямую зависит от того, насколько высококвалифицирован руководитель данного предприятия.

Осознание проблемы, построения эффективной системы управления предприятием, на сегодняшний день, особенно важно, поскольку меняется сам подход к управлению предприятием в целом и всех его элементов.

 Цели курсовой работы:

-закрепить теоретические знания по дисциплине: «Менеджмент»;

-проанализировать систему управления предприятием;

-предложить мероприятия по совершенствованию системы управления предприятием.

Задачи курсовой работы:

-изучить специальную литературу по дисциплине: «Менеджмент»;

-собрать и проанализировать исходные данные;

-дать общую характеристику и анализ системы управления предприятия;

-разработать предложения по совершенствованию системы управления предприятием.

1.Стиль менеджмента

1.Роль руководителя в системе управления предприятием

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Труд в этой сфере носит название управленческого. По сравнению с другими видами труда в организации он имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

Управление **–** это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Управленческий труд – вид трудовой деятельности по выполнению функций управления и организации, назначением которой является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач. (10)

Объект управленческого труда – организация, структурное подразделение.

Предмет управленческого труда – управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме.(10)

Продукт управленческого труда – управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме. ) (9)

Процесс управления является средством, при помощи которого руководство сплачивает воедино трудовые ресурсы, материалы, информацию и людей для достижения поставленных целей.

Эффективный процесс управления обеспечивает оптимальное использование ресурсов, минимизирует потери производительности, нарушение взаимодействия подразделений и сбоев в коммуникационных каналах.

Содержание управленческого труда применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления. Поэтому, каждый современный руководитель, осуществляя управление предприятием, реализует следующие функции менеджмента: планирование, организация, контроль, координация и мотивация.

Ключевая задача управления - эффективное достижение целей организации, исключающее нерациональные затраты, времени, ресурсов и талантов. Поэтому, руководителю любой организации необходимо осуществлять следующие функции управления: (15)

1).Планирование - представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке мероприятий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

2).Организация- это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

3).Мотивация **-**  это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

4).Контроль **–** это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Связующие процессы:

А) коммуникационный процесс ***–*** это обмен информацией между двумя или более людьми.

Б) процесс принятия решений ***–*** это связующий процесс необходимый для выполнения любой управленческой функции.

Каждая их функций управления отражает определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обуславливая соответствующий стиль и методы управления.

Цели и содержание работы управленцев следует рассматривать с точки зрения организации в целом и самого работника. Поэтому, вся работа по управлению подразделяется на две части: управление деятельностью фирмы; управление людьми (персоналом) .

Специфика решаемых менеджерами задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, а также организация совместной деятельности составляют главный смысл и содержание труда людей, относимых к управленческому персоналу. У них особый предмет труда – информация, преобразуя которую они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта.

В настоящее время эффективность работы организации во многом определяется эффективность повседневной работы персонала управления предприятия.

Таким образом, можно заключить, что организация труда руководителя тесным образом связана с организацией всех процессов управления и существенным образом влияет на успех работы предприятия в целом.

Руководство предприятием призвано объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все функции (такие как, планирование, организация, мотивация и контроль) в единое целое. Чем сложнее система организации управления, тем острее перед руководством встает задача постоянного совершенствования системы управления предприятием.

 В этой связи, роль руководителя в системе управления предприятием состоит, в первую очередь, в совершенствовании этой самой системы.

1.2 Классификация стилей управления

Стиль управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. ( 15 )

Имеются две широко применяющиеся системы классификации стилей управления. По традиционной системе классификации стиль может быть авторитарным, демократичным (сопричастным) или либеральным. Вторая система ориентируется на критерии функций управления. Рассмотрим более подробно данные классификации.

Итак, стили управления могут быть классифицированы по разным критериям:

А). Критерий участия исполнителей в управлении.

Наиболее четко здесь различают три стиля:

- авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает – а сотрудники исполняют);

* сопричастный (демократический) (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений),
* автономный (либеральный) - (менеджер играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами, обычно большинством).

Характеристика авторитарного и сопричастного стиля управления показана в табл.1.1.

Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

* диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций),
* автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти),
* бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы),
* патриархальный (менеджер имеет авторитет "главы семьи", сотрудники неограниченно ему доверяют),
* благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники, поэтому следят за его решениями).

#### Таблица 1.1

Характеристики авторитарного и сопричастного стилей управления

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики ситуаций | Стили управления |
| Авторитарный | Сопричастный |
| Личные качества | Пессимистическое мировоззрение, стремление к надежности, мало собственной инициативы.Исполнение долга. | Оптимистическое ми-ровоззрение, готовность к риску, высокая собственная инициатива.Творчество/инновации |
| Условия постановки задач | Четко определенные, большой опыт, плановые задания, индивидуализированные задания, давление сроков. | Слабо определенные, малый опыт, импровизированные задания, нет давления сроков. |
| Организационные условия |  Строгая организация, формальные структуры, централизованное распределение, единичная инстанция, вертикальная информация. | "Рыхлая" организация, неформальные структуры, децентрализованное распределение, множественные инстанции, свободная информация. |
| Условия окружающей среды | Кризисная ситуация, авторитарное доминирование ценностей. | Процветание.Освобожденные ценности |

Сопричастный (демократический) стиль**:**

* коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако, в конце концов, должны следовать указаниям менеджера),
* консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно),
* совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

Б) Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

- управление через инновацию (разработка инновации - как руководящее задание).

- управление с помощью задания цели (На каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем).

Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.

Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

- управление через согласование цели (это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).

Преимущества: согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.

Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

- управление через правила решения.

- управление через мотивацию.

- управление через координацию.

- управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство происходит в исключительных случаях - особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

В). Критерий ориентации на сотрудников или на выполнение задач.

Концепция подхода к эффективности руководства по 2 критериям, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блейком и Мутоном, которые построили решетку, включающую 5 основных стилей руководства (см. рис. 1.1).

Как показана на рис. 1.1, вертикальная ось этой решетки ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями.

Блейк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – было поведение руководителя в 9.

Рис.1.1. Стили управления по критерию преимущественной ориентации

Стиль 1.1 (слабое управление) - нет давления на сотрудников, нет заботы о них, также слаба забота о решении задач менеджмента. Полезная отдача мала.

Стиль 9.1 (управление по задачам) - с сотрудниками обращаются, как с исполнительными механизмами, можно добиться высокой эффективности, но страдают человеческие отношения.

Стиль 1.9 (клубное управление) - господствует дружеская атмосфера, но пренебрегают решением задач.

Стиль 5.5 (управление по среднему пути) - достигается компромисс между требованиями по работе и интересами сотрудников, средняя производительность труда.

Стиль 9.9 (сильное управление) - идеальный стиль.

Блейк и Мутон считали, что учитывая множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, все же профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволит руководителям приблизиться к стилю 9.9, тем самым повысив эффективность свой работы.

1.3 Эффективность стиля управления

Ранние попытки объяснить феномен эффективности руководства сосредотачивались на одном параметре поведение руководителя– ориентацией на задачу. Более поздние работы, такие как управленческая решетка, оперировали уже двумя критериями, но даже используя два критерия, они концентрировали внимание, в первую очередь, на поведении руководителя, не учитывая других переменных.

В настоящее время эффективным считается стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными. Успех стиля управления, также, можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

* по разработке продукции,
* организации,
* управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

* личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования),
* зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планово или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков),
* организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля),
* условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

В заключение, необходимо отметить, что учет различных ситуаций при выборе эффективного стиля управления помогает осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Руководитель, который выбрал определенный стиль управления и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществить эффективное руководство в другой ситуации.

Таким образом, можно подытожить, что руководитель, который хочет работать как можно эффективнее, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль управления на протяжении всей своей карьеры. Скорее он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

2.Совершенствование системы управления предприятием

2.1 Общая характеристика предприятия

ОАО «Владивосток – шампань» (ВШ) зарегистрирован в городе Владивостоке 30.06.91 г., в соответствии с постановлением Главы Администрации города Владивостока, с регистрационным № 798.

Тип собственности—смешанная российская без участия иностранного капитала. 51% акций принадлежит государству, 49%-в собственности коллектива.

Предприятие включено в государственный реестр Российской Федерации предприятий – монополистов. ВШ считается стратегическим предприятием и входит в девятку стратегических предприятий города, то есть в случае необходимости завод может работать в военном режиме, мобилизуя все свои производственные и людские ресурсы.

В настоящий момент численность всего персонала составляет 331 человек, в том числе: правление АО – 8 человек; начальники цехов и мастера – 12 человек; экономическая и бухгалтерская служба – 12 человек; технологическая служба – 5 человек; работники фирменных магазинов и оптовых баз – 59 человек; служба снабжения и сбыта – 7 человек; работники производственно-промышленного персонала – 215 человек; прочие – 20 человек.

Цель предприятия:

 1) Максимизация прибыли при минимизации издержек.

2) Увеличение объемов производства.

3)Удовлетворение разносторонних потребностей клиентов.

Задачи предприятия:

1) Снижение себестоимости продукции.

2) Увеличение объемов производства продукции.

3) Повышение качества продукции.

Основным видом деятельности ВШ является выпуск водок, ликероводочных изделий, вин плодово-ягодных, шампанского и производстве соков из плодово-ягодного сырья.

В настоящее время среднесписочная численность персонала АО составляет 720 человека.

Динамика численности выглядит следующим образом. (см. табл. 2.1)

#### Таблица 2.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1999 г. | 2000 г. | 2001 г. |
| 505 | 680 | 720 |

##### Таблица 2.2

##### Динамика численности персонала по категориям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 1999 г. | 2000 г. | 2001 г. |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Рабочие | 80 | 16 | 140 | 21 | 140 | 19 |
| Специалисты  | 350 | 70 | 420 | 61 | 450 | 63 |
| Руководители  | 70 | 14 | 120 | 18 | 130 | 18 |
| Итого: | 500 | 100 | 680 | 100 | 720 | 100 |

Увеличение численности персонала происходит по всем категориям. С 1999 г. к 2001 г. количество работников увеличилось на 30%. Снизилось процентное отношение числа специалистов с 70 % в общей доле в 1999 г. до 61 % в 2000 г. Утешительным является факт увеличения доли числа специалистов до 63 % в 2001 г.

Число руководителей возросло с 1999 г. к 2001 г. на 40 человек. В процентном соотношении доля руководителей составила: 14 % - в 1999 г., 180 % - в 2000 г. и осталась неизменной в 2001 г. Следует отметить, что в процессе анализа за руководящий состав брались руководители низшего, среднего и высшего звена. Так, к категории высшего руководящего состава можно отнести генерального директора и его заместителей, к руководящему составу среднего звена – начальников отделов, начальников подразделений, к руководящему составу низшего звена – бригадиров, старших технологов и так далее.

Общий рост численности персонала обусловлен потребностью ВШ в кадрах, в связи с расширением сферы деятельности и увеличением объема производства.

Таблица 2.3

Динамика движения кадров за 1999-2001 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1999 г. | 2000 г. | 2001 г. |
| Поступило, чел. | 120 | 190 | 60 |
| Выбыло, чел. | 20 | 10 | 30 |
| Среднесписочная численность | 500 | 680 | 720 |

Проанализируем движение персонала путем определения следующих коэффициентов.

Кп = Чп / Чс, где

Кп – коэффициент интенсивности по приему;

Чп – число принятых;

Чс – среднесписочное число.

Кв = Чв / Чс , где

Кв – коэффициент интенсивности по выбытию;

Чв – число выбывших.

Кт = Чвт / Чс, где

Кт – коэффициент текучести кадров;

Чвт. – число выбывших по причинам, относимым к текучести кадров.

Кп (1999) = 120 / 500 = 0,24.

Кп (2000) = 190 / 680 = 0,28.

Кп (2001) = 60 / 720 = 0,08.

Кв (1999) = 20 / 500 = 0,04.

Кв (2000) = 10 / 680 = 0,01.

Кв (2001) = 30 / 720 = 0,04.

Принимая во внимание тот факт, что уволены сотрудники были по ст. 31 КЗоТ РФ (собственное желание), по причине относимой к текучести кадров, коэффициент текучести будет равен

Кт (1999) = 20 / 500 = 0,04.

Кт (2000) = 10 / 680 = 0,01.

Кт (2001) = 30 / 720 = 0,04.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие заключения: число поступивших работников значительно выше уволенных, что подтверждает тот факт, что происходит расширение объемов производства.

На 2000 г. , судя по коэффициентам, дела на предприятии обстояли значительно лучше Кп (2000) = 0,28. Данный коэффициент возрос, относительно 1999 г. на 0,04. Кв (2000) = 0,01 снизился относительно 1999 г. на 0,03.

В 2001 г. было принято меньше, чем в 2000 г. на 130 человек, а уволено было на 20 человека больше. Это подтверждает и рост Кв (2001) относительно 2000 г., на 0,03 и снижение Кп (2001) к 2000 г. на 0,2. Данный факт говорит о том, что прост объемов производства в 2001 г. шел менее интенсивно, чем в 2000 г.

Позитивным является то, что Кт = Кв, значит все уволенные работники выбыли по объективным причинам.

Таблица 2.4

Социальная структура персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1999 г. | 2000 г. | 2001 г. |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Мужчины | 390 | 78 | 460 | 67 | 470 | 65 |
| Женщины | 110 | 22 | 220 | 32 | 250 | 35 |
| Итого: | 500 | 100 | 680 | 100 | 720 | 100 |

Рис. 2.2 Удельный вес мужчин и женщин в общей доле работников по годам.

Согласно вышеприведенным данным растет удельный вес женщин в общей доле работников с 1999 г., он возрос на 13 % к 2001 г. Снизилась доля мужчин с 1999 г. к 2001 г. на 13 %. Следовательно, руководство ОАО решило использовать квалифицированный женский труд.

Рис. 2.3 Распределение персонала по возрасту (по годам), в процентах.

На предприятии увеличивается доля работников до 29 лет и 30-45 лет. Это говорит о том, что администрация в равной степени принимает на работу квалифицированных специалистов с опытом работы и работников, только окончивших ВУЗы.

Общая доля работников в возрасте свыше 55 лет обусловлена выходом на пенсию 10 человек и увеличением доли остальных работников.

В итоге, отмечается тенденция омоложения кадрового состава ОАО.

Рис. 2.4 Распределение персонала по уровню образования по годам, в процентах

Анализ распределения персонала по уровню образования позволяет сделать следующие выводы:

-удельный вес работников со средне-специальным образованием равен удельному весу рабочих в общей доле персонала 1999 г. по 2001 г. ;

-увеличивается рост доли работников с высшим уровнем образования – с 1999 г. доля возросла с 63 до 69 %;

-снижение доли работников с неоконченным высшим образованием произошло за счет окончания ими ВУЗов и за счет того, что на работу принимались работники уже имеющие высшее образование.

Рис. 2.5 Распределение персонала по количеству лет стажа (по годам), в процентах

В основном все работники имеют стаж более 5 лет. Отмечена тенденция снижения числа работников, имеющих стаж работы более 20 лет. Это подтверждает факт омоложения кадрового состава предприятия.

Основные технико-экономические показатели фирмы

Таблица 2.6

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 1999 г. | 2000 г. | 2001 г. |
| Рентабельность активов, РА | 3,2 | 6,4 | 5,7 |
| Рентабельность собственного капитала, РСК | 13,1 | 37,2 | х |
| Рентабельность основной деятельности, РG | 29,4 | 20,2 | х |
| Рентабельность продукции | 17,2 | 18,4 | х |
| Рентабельность реализованной продукции, РП | 7,4 | 12,5 | 8,0 |
| Рентабельность объема продаж, РVП | 25,7 | 17,2 | 12,8 |
| Производство алкогольной продукции, всего, дал | 358,3 | 416,7 | 421,8 |

Рис. 2.6 Динамика ТЭ показателей.

Годовой темп прироста производства рассчитывается по средним геометрическим:

Или 121,1%.

Тпр= Тр-100%=121,1%-100%=21,1%

Таким образом, анализируемое предприятие имеет положительные темпы прироста по алкогольным изделиям 21,1%.

Увеличение объемов производства частично обусловлены увеличением ассортимента продукции, выпускаемой заводом.

Итак, рентабельность собственного капитала увеличилась, так как происходит увеличение чистой прибыли без изменения в росте собственного капитала, рентабельность продукции упала, что объясняется, что затраты на производство и реализацию продукции увеличились на 68,8 % или в 1,7 раза, а объемы производства только в 1,2 раза. Что касается рентабельности реализованной продукции, то на рубль реализованной продукции в 1999 году приходилось 7 копеек, в 2000 году показатель повысился и составил 12,5 копеек, а в 2001 году снова упал, составил 8 копеек.

Из таблицы видно, что все показатели рентабельности в 2001 году уменьшились примерно в 1,5 раза, то есть экономическая эффективность предприятия уменьшилась в 1,5 раза. В 2000 году рентабельность активов, собственного капитала, реализованной продукции увеличившись примерно в 2 раза, по сравнению с 1999 г. А показатели рентабельности основной деятельности, произведенной продукции, а также объема продаж уменьшились в 1,54 раза, то есть можно сделать вывод о том, что баланс предприятия не является способность превращать свои активы в деньги.

Предприятие является рентабельным, так как результаты от реализации продукции покрывают издержки производства и образуют прибыль, хотя и снижают малую прибыль и недостаточную для нормального функционирования ВШ.

Следует отметить, что в 1999 году затраты на производство продукции составили 45,7 тыс. рублей за 1 тыс. дал., а в 2000 году уже 66,4 тыс. руб., то есть затраты увеличились в 1,5 раза.

Внешняя среда организации

Внешняя среда организации – это факторы прямо и косвенно влияющие на организация из вне. (см. рис. 2.7)

Рис. 2.7 Внешняя среда организации

ЗАКОНЫ И ГОС. ОРГАНЫ

ПОТРЕ-

БИТЕЛИ

ПОСТАВЩИКИ

 Среда прямого воздействия

КОНКУРЕНТЫ

ПРОФСОЮЗЫ

ОРГАНИЗАЦИЯ

НТП

СОЦИАЛЬНО-

КУЛЬУТРНЫЕ

ФАКТОРЫ

ПОЛИТИ-

ЧЕСКИЕ

ФАКТОРЫ

МЕЖДУНА-

РОДНЫЕ

СОБЫТИЯ

 Среда косвенного воздействия

ЭКОНОМИКА

Значительное воздействие на предприятие оказывают факторы внешней среды (макросреды), под влиянием которых изменениям могут подвергнуться эффективность функционирования предприятия и устойчивость его финансово-хозяйственной деятельности. В целях предотвращения каких-либо негативных последствий для конкретного предприятия, необходимо выявить и определить внешние факторы, имеющие свою классификацию.

Таблица 2.7.

Факторы макроокружения: Экономические

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Фактор* | *Проявление* | *Возможные решения предприятия* |
| Резкое падение жизненного уровня населения | Снижение покупательской способности на выпускаемую продукцию | Уменьшение нижнего предела цены, установленного государством |
| Проблема неплатежей | Большая дебиторская задолженность | Выход предприятия из создавшейся ситуации пут-тем применения юридических санкций (претензионные акты) и методом взаимозачетов. |
| Наличие высоких налоговых требований. | Рост отпускной цены предприятия => снижение платежеспособного спроса |  Полное удаление или максимальное снижение ставки акциза на такое основное сырье как спирт. |
| Применение общих нормативов к переоценке основных фондов без учета их фактического износа | Вымывание у предприятия собственных оборотных средств и удорожание продукции за счет необоснованной амортизации. | Необходимость нахождения определенного компромисса с экспертной оценочной комиссией. |
| Неприемлемость механизма исчисления и уплаты акциза | Отсутствие финансовых возможностей оплаты акциза в срок => штрафы, рост пени и общего долга перед бюджетом и кредиторами. | Добиться от правительства пересмотра сроков оплаты акцизов и введение более гибкого механизма, учитывающего различные варианты оплаты отгруженной продукции уплата акциза по готовой продукции. |
| Ограничение рекламной деятельности | Отсутствие возможности размещения рекламы на радио и телевидении. | Сделать ставку на другие каналы, влияющие на продвижение товара на рынок. |
| Отсутствие единого экономического пространства на территории Р.Ф. | Противоречие нормативных актов, касающихся ввоза и реализации алкогольной продукции в регионы Р.Ф. | Заключение договоров на уровни глав администраций и Правительств. Отмена введенных большинством регионов искусственных препятствий для ввоза и реализации на их территории алкогольной продукции |
| Несоблюдение авторских прав | Незаконное использование некоторыми оптовыми покупателями фирменного знака и имиджа продукции предприятия при продажи фальсифицированных изделий. | Отработка механизма выхода предприятия на конечного потребителя через расширение сети розничной фирменной торговли. |
| Значительная роль государства в хозяйственной., деятельности предприятия. | Минимальные права в сфере принятия решений, вязаных с производством, ценообразованием и реализацией. | Направление Правительства республики Адыгея по эффективному пути развития отрасли. Предоставление предприятиям-производителям самим регулировать цены на выпускаемую продукцию |
| Присутствие завода в реестре предприятий—монополистов | Большая роль предприятия в формировании регионального бюджета => значительные отчисления. | Необходимость полного использования всех преимуществ этого положения, вплоть до монополизации торговли.  |
| Неэффективность монопольной политики со стороны государства. | Значительное присутствие фальсифицированной продукции на рынках сбыта. | Добиться от Правительства более эффективного контроля за нелегальными производителями и максимального вытеснения их с рынков. Добиться от Правительства Запрета выдачи лицензий на производство |
| Переход государства на рыночную форму хозяйствования экономики. | Потеря планового механизма распределения продукции => спад реализации => спад производства. | Создание на предприятии эффективной и самостоятельной службы маркетинга с целью изучения коньюктуры рынков. |
| Тенденция роста значимости технологического потенциала предприятий. | Необходимость поиска финансовых средств в целях разработки новых видов продукции. | Производство наиболее рентабельной продукции, пользующейся высоким спросом на рынках сбыта. |

Политические

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Переход государства на рыночную форму хозяйствования экономики. | Потеря планового механизма распределения продукции => спад реализации => спад производства. | Создание на предприятии эффективной и самостоятельной службы маркетинга с целью изучения коньюнктуры рынков. |

Технологические

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тенденция роста значимости технологического потенциала предприятий. | Необходимость поиска финансовых средств в целях разработки новых видов продукции. | Производство наиболее рентабельной продукции, пользующейся высоким спросом на рынках сбыта. |

Совокупность внешних факторов, сложившихся в настоящее время, оказывают значительное влияние на возможные направления развития предприятия в текущих условиях. Наиболее важными факторами можно считать такие, как резкое падение жизненного уровня населения, сроки и механизм акцизного сбора с предприятия, высокие барьеры проникновения на региональные рынки, кризис неплатежей, значительная роль государства в политике ценообразования и отсутствие эффективного контроля за нелегальными производителями.

На основе проведенного исследования по макроокружению, можно сформировать SWOT—матрицу, отражающую позитивные и негативные моменты:

SWOT—матрица

Таблица 2.8.

|  |  |
| --- | --- |
| **ВОЗМОЖНОСТИ** | **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ** |
| 1. Изменение отношения государства к данной отрасли путем максимального контроля за нелегальными производителями ;2. Мощная поддержка Правительства ;3. Выпуск наиболее рентабельной продукции ;4. Использование всех преимуществ положения монополиста. | 1. Наличие возможности наращивания производства до максимального использования мощностей ;2. Высокий уровень качества выпускаемой продукции ;3. Высококвалифицированный персонал ;4. Уровень технологии, обеспечивающий минимизацию затрат. |
| **УГРОЗЫ** | **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ** |
| 1. Угроза банкротства предприятия в связи с большой кредиторской задолженностью ;2. Падение жизненного уровня населения ;3. Повышенная криминализация общества ;4. Высокие налоговые требования. | 1. Фактическое отсутствие собственных оборотных средств 2. Незначительное использование рыночного подхода к проблемам, связанных с производством, сбытом и стимулированием ;3. Значительная зависимость от государства. |

Используя сводную матрицу, можно выявить те цели, которые предприятию необходимо незамедлительно достигать с учетом своих преимуществ и недостатков для увеличения объемов реализации: использовать свои преимущества на основании положения монополиста на территории города Хабаровска в полную меру как в сфере производства, так и в сфере торговли; увеличение объемов выпуска и сбыта продукции, используя высокую конкурентоспособность продукции в области ценового и качественного показателей (цена на 7-7 % ниже единой общероссийской цены на аналогичную продукцию); расширение розничной фирменной торговой сети, как стратегического канала сбыта продукции, в целях получения повышенной прибыли в результате розничной торговой наценки ; использование свободных мощностей для расширения ассортимента производства наиболее рентабельной и пользующейся спросом продукции в целях получения свободных оборотных средств.

В ходе анализа внешней среды, отмечены факторы отрицательно влияющие на развитие фирмы. Однако кадровое агентство продолжает оставаться «на плаву» и даже пытается расширить сферу своей деятельности.

Матрица неопределенности деловой среды

|  |  |
| --- | --- |
| СтабильнаяПотребителиНаселение в возрасте старше 21 годаоднородные по целям.Технологии – стабильная тенденция НТП | УмереннаяКонкуренты –ликеро-водочные заводы России, занимающие свою долю рынка.Законодательные акты – в целом действующие, в большинстве регламентирующие деятельность производителей алкогольной продукции. |
| Нестабильно-умереннаяХХХ | Нестабильно-сложнаяХХХ |

Рассмотрение матрицы деловой среды, позволяет утверждать, что среда является умеренно-стабильной. Основная угроза исходит от экономического макрокомпонента – падения платежеспособного спроса населения.

2.3Миссия и цели предприятия

Миссия фирмы:

Содействие экономическому развитию общества путем реализации гражданам и предприятиям качественных ликеро-водочной продукции, таким образом и в таком объеме, которые соответствуют их потребности , а также предоставление соответствующей прибыли акционерам завода.

Цели фирмы:

1.Увеличение объемов чистой прибыли на 20 %. к 2003 году.

2..Снижение затрат времени на производственный процесс на 5 %.

3.Увеличение объемов производства на 15% к 2004.

4.Изучение и внедрение компьютерной программы «Галактика». 2002-2004 гг.

5.Увеличение доли рынка на 15 %, путем открытия фирменных магазинов в различных микрорайонах города.

2.4.Методы управления

Таблица 2.8

Методы управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организационно-административные | Экономические  | Социально-психологические |
| Формирование структуры органов управления | Планирование | Психологическое воздействие на работников |
| Утверждение норм и нормативов | Материальное стимулирование | Моральное стимулирование |
| Подбор и расстановка кадров | Ценообразование  | Развитие у работников инициативы и ответственности |
| Разработка должностных инструкций, стандартов | Налоговая система |  |
| Издание приказов |  |  |

Анализ используемых методов управления, позволяет утверждать, что они способствуют мотивации персонала к эффективной работе.

Мотивация – побуждение человека к деятельности.

Методы управления, также, позволяют коллективу осознать необходимость дисциплины труда, чувства долга, стимулируют морально и материально.

Однако, необходимо отметь, что в кадровом агентстве недостаточно используются социально-психологические методы управления, направленные на стабилизацию отношений среди членов коллектива, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Отсутствие внимание к данным факторам может привести к дестабилизации отношений среди членов коллектива, к конфликтам и т.п. Это, в свою очередь, может негативно сказаться на эффективности работы всей организации.

2.5.Организационная структура управления организации

Рис 2.8. Организационная структура управления ОАО

ПЭО

Бухгалтерия

Отдел качества

Секретарь

Юр. отдел

Произв. цеха

ОГТ

ОГМ

ОГЭ

Цех розницы

БВЦ

ККЦ

Инженер

по ТБ

Инженер-строитель

Отдел по общим вопросам

ОМТС

Транспортный участок

Отдел

сбыта

Отдел

маркетинга

Товарный

участок

Магазины

 ВШ

Генеральный директор

Зам. ген. директора

по продаже

Зам. ген. директора

по закупкам

Зам. ген. директора

по общим вопросам

Главный

инженер

ОК

Организационная структура управления фирмы соответствует ее специфике, целям и задачам, ею решаемым.

Линейные и функциональные уровни выглядят следующим образом. (см. таб. 2.9)

В числе недостатков можно выделить:

* руководство бухгалтерией и юридическим отделом осуществляет непосредственно генеральный директор. Необходимо, чтобы руководство этим участком осуществлял зам. Ген. Директора по финансово-экономическим вопросам
* в структуре отдельно не выделен плановый отдел, что затрудняет работу в направлении планирования производства.

Таблица 2.9

Уровни управления

|  |  |
| --- | --- |
| № п/п | Уровень |
| Функциональный  | Линейный  |
| 1. | - | Генеральный директор |
| 2. | Зам. директора | Зам .директора |
| 3. | Начальник отдела | Начальник отдела |
| 4. | Главный специалист, главный инженер, начальник брига |  |
| 5. | Рабочие, специалисты | - |
| 6. | Обслуживающий персонал (АХО) |  |

В целях устранения данных недостатков следует:

- создать отдел планирования и его вместе с бухгалтерией и юридическим отделом передать в подчинение заместителю генерального директора по финансово-экономическим вопросам.

Характеристика структурного подразделения

В качестве объекта для анализа была избрана кадровая служба ВШ.

Основная цель деятельности: обеспечение качественной работы организации по приему, увольнению и расстановке кадров.

Отдел кадров подчиняется непосредственно зам. Ген. Директора общим вопросам

Рис.2.9 Организационная структура кадровой службы предприятия

НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА

ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ

ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ

В отделе кадров работают 2 женщины в возрасте от 25 до 28 лет и 1 мужчина в возрасте 30 лет.

Возглавляет отдел начальник - мужчина, в его подчинении находятся 2 ведущих специалиста-женщины.

Область деятельности каждого работника определена должностными инструкциями и положением об отделе кадров.

 Все работники отдела имеют высшее образование и стаж работы в данной области - 5-10 лет.

Анализ функций управления структурного подразделения

Таблица 2.10

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Функции управления | Содержание задач |
| 1. | Определение потребности в персонале | -Планирование потребности в персонале;-выбор методов расчета потребности в персонале. |
| 2. | Обеспечение персоналом | -получение и анализ маркетинговой информации;-отбор персонала и его оценка. |
| 3. | Развитие персонала | - организация и проведение обучения;-реализация и планирование служебных перемещений. |
| 4. | Мотивация труда и поведение персонала | -управление конфликтами;-управление процессом мотивации. |
| 5. | Использование персонала | -безопасность труда;-определение результатов труда. |
| 6. | Правовое и информационное обеспечение процесса управления | -учет и статистика персонала;-правовое регулирование трудовых взаимоотношений. |

Среди указанных функций нет тех, выполнение которых было бы нецелесообразным для отдела кадров. Нецелесообразно выполнение лишь двух задач: -получение и анализ маркетинговой информации; -определение результатов труда.

Распределение функций внутри подразделения:

Начальник отдела: -обеспечение персоналом; -использование персонала.

Ведущий специалист: - определение потребности в персонале; - правовая и информационное обеспечение процесса управления.

Ведущий специалист: -развитие персонала; -мотивация труда и поведение персонала.

Выполняемые функции распределены без учета статуса начальника отдела и должны выглядеть следующим образом.

###### **Начальник отдела**: -определение потребности в персонале;

-правовое и информационное обеспечение процесса управления.

*Ведущий специалист*  -обеспечение персоналом; -использование персонала.

*Ведущий специалист*  -развитие персонала;

 -мотивация труда и поведения персонала .

Исходные данные:

Тф (суммарное фактическое время использования технических средств управления в год, час) = 645 ч.

Тр (суммарное расчетное время использования технических средств в год, час) = 1936 ч.

Ктп (количество рабочих мест, отвечающих требованиям) = 3.

Ко (общее количество рабочих мест) = 3.

Кр (количество функций, обеспеченных документацией) = 6

Ко (общее количество функций) = 6.

Кд (количество функций, дублируемых подразделениями аппарата) = 1.

-Находим коэффициент качества выполнения управленческих функций:

Ккфу = (К1 + К2 + К3 + К4)/4

К1 = Тф / Тр (коэффициент использования технических средств).

К2 = Ктп / Ко (коэффициент организации рабочих мест).

К3 = Кр / Ко (коэффициент регламентации функций).

К4 = Кд / Ко (коэффициент дублирования функций).

К1 = 645 / 1936 = 0,3; К2 = 3 / 3 = 1;К3 = 6 / 6 = 1;К4 = 1 / 6 = 0,2

Ккфу = (0,3 + 1 + 1 + 0,2)/4 = 0,6

Исходные данные:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| коэффициент | П1 | П2 | N3А | NA | К1 | К2 | Qф | Оз |
| Значение | 2 | 4 | 18 | 21 | 96 | 104 | 61 | 74 |

-Коэффициент ритмичности аппарата управления:

Кру = 1 – П1/П2 , где

П1 – количество зафиксированных задержек управленческих функций;

П2 – количество своевременно выполняемых функций.

Кру = 1 – 2 / 4 = 0,5

-Коэффициент охвата функций:

Кфа = N3А/ NA , где

N3А – количество задач, решаемых автоматизированным способом;

NA – количество задач, которые можно автоматизировать.

Кфа = 18 / 21 = 0,85

-Коэффициент полноты реализации, принимаемых решений:

Кср = К1 / К2 ,где

К1 – количество решений своевременно реализованных за год;

К2 – количество решений намеченных для реализации за год.

Кср = 96 / 104 = 0,9

В итоге, определенные показатели выполнения управленческих функций достаточно высоки. То есть функции выполняются почти без задержек, в полном объеме и нуждаются в небольшой корректировке, относительно их распределения. Работа практически автоматизирована. Решения реализуются на 90 %, ритмичность работы – 50 %, автоматизация 85 %, технические средства используются на 30 %. Дублирование функций происходит на 20 %.

Анализ выполнения должностных обязанностей осуществляется по следующим формулам.

Квдо – коэффициент выполнения должностных обязанностей.

Квдо = Qф / Qз , где

Qф – объем фактически выполненных заданий; Qз – объем запланированных заданий.

Квдо = 61 / 74 = 0,82

Кор – коэффициент оперативности работы:

Кор = Qс / Qф, где

Qс – число работ выполненных в срок; Qф – число работ выполненных фактически.

Кор = 59 / 61 = 0,97

Кк – коэффициент качества выполненных должностных обязанностей:

Кк = 1 – Р/Qф , где

Р – число жалоб, неверных работ и т.п.

Кк = 1 – 2 / 61 = 1 – 0,03 = 0,97

Ктд – коэффициент общей трудовой дисциплинированности:

Ктд = √ Квдо + Кор + Кк ,

Ктд = √ 0,82 + 0,97 + 0,97 = 1,66

Анализируя вышеизложенные коэффициенты можно утверждать, что начальник отдела кадров успешно справляется со своей деятельностью, работает оперативно и качественно.

2.8.Схема функциональных взаимосвязей подразделения

Таблица 2.11

Схема функциональных взаимосвязей подразделения

|  |  |
| --- | --- |
| Функции подразделения | Занимаемые должности |
| Ген.дирек. | Глав.бухг. | Зам. Дир. По общим вопросам | Нач.ОК | Гл инженер | Нач. юрид. отдела |
| 1. Определение потребности в персонале  | - | П | Р | О | П | С |
| 2. Обеспечение персоналом | Р | П | С | О | П | - |
| 3. Развитие персонала | Р | - | С | О | П | С |
| 4. Мотивация труда и поведение персонала | - | - | Р | О | С | С |
| 5. Использование персонала | - | \* | Р | О | С | С |
| 6. Правовое и информационное обеспечение процесса управления | - | - | Р | О | С | С |

Данная схема отражает горизонтальные взаимосвязи функциональных подразделений аппарата управления.

О – отвечает за выполнение данной функции, подготавливает и оформляет окончательный документ

П - представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции

У – участвует в выполнении данной функции

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

2.9.Информационная система структурного подразделения

Таблица 2.12

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Функции руководителя | Получает документацию | Разрабатываемая документация | Передает документацию |
| -Обеспечение персоналом | -заявление о приеме;-заявление об увольнении;-заявление об отпуске. | -график отпусков;-должностные инструкции;-график аттестации;-потребности в персонале. | -приказы об увольнении, приеме, отпуске;-справка о текучести кадров;-план о приеме кадров;-штатное расписание. |
| - Использование персонала | -закон о соблюдении безопасности труда;-КЗоТ;-требования к результатам труда. | -положение о безопасности труда;-инструкции по безопасности труда. | организационные акты о безопасности труда;-отчет о травматизме. |

 Рис. 2.10 Схема документооборота и информационных потоков

ОТДЕЛЫ

ОТДЕЛ КАДРОВ

БУХГАЛТЕРИЯ

ЗАМ. ДИРЕКТОРА ПО ОБЩИМ ВОПРОСАМ

В итоге, согласно, проведенному анализу повторяющихся и дублирующих документов в подразделении нет.

 Анализ схемы документооборота позволяет сделать вывод о том, что информационный поток между ОК и отделами излишен. Поскольку вся информация проходит через зам. Ген. Директора по общим вопросам и поступает в отделы.

Определим уровень делопроизводства в ОК по формуле.

Код – ( К1 + К2 + К3) / 3

Исходные данные:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | Д1 | Д2 | Д3 | Д4 | Д5 | Д6 |
| Значение  | 112 | -119 | 59 | 67 | 71 | 74 |

К1 = Д1 / Д2 - уровень оперативности работы с документами и другими источниками информации, где

Д1 – количество входящих документов и других источников информации, своевременно и правильно переданных для исполнения;

Д2 – общее количество входящих документов и других источников информации.

К2 = Д3 / Д4 – уровень оперативности размножения документов, где

Д3 – количество документов и других источников информации, своевременно размноженных;

Д4  - общее количество документов и других источников информации, представленных для размножения.

К3 = Д5 / Д6 – уровень оперативности работы с письмами, где

Д5  - количество писем, своевременно дошедших до адресата;

Д6 – общее количество отправленных писем.

К1 = 112 / 119 = 0,94

К2 = 59 / 67 = 0,88

К3 = 71 / 74 = 0,96

Итак, уровень делопроизводства в отделе кадров достаточно высок, работы с документами протекают оперативно, письма своевременно доходят до адресатов и т.д.

В подтверждение вышеуказанного вывода, находим:

Код = (0,94 + 0,88 + 0,96) = 0,92

3

Отметим, что идеальным является Код = 1.

2.10 Регламент управления

 ПОЛОЖЕНИЕ УТВЕРЖДАЮ:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Об организации Ген. директор

 Кадровой службы «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г.

Общие положения

За организацию кадровой службы на предприятии отвечает генеральный директор. В соответствии с Законом РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» директор назначает начальника отдела кадров, который подчиняется непосредственно ему.

Директор контролирует выполнение требований начальника отдела кадров по предоставлению всеми подразделениями, имеющими отношение к политике кадров, документов и сведений, оформленных надлежащим образом.

В целях эффективного использования кадрового потенциала организуется кадровая служба в виде самостоятельного структурного подразделения, именуемого отделом кадров.

В своей повседневной деятельности, кадровая служба руководствуется законами, указами, положениями, инструкциями и рекомендациями высших органов государственной власти РФ, а также решениями местных органов власти по вопросам кадров и внутренними распоряжениями руководителя предприятия.

Кадровая служба состоит из 3 человек.

Начальник отдела- Отвечает за планирование, организацию и ведение кадровой политики и контроля за ней на предприятии

Ведущий специалист – Отвечает за планирование и разработка мероприятий по кадровой политике организации

Ведущий специалист – отвечает за проведение и обработка результатов, проведенных мероприятий по кадровой политике предприятия

Квалификационный состав и должностные инструкции, разработанные в организации, могут меняться с учетом изменения организационно-производственных условий и внедрения средств оргтехники и компьютерной технологии.

Функции кадровой службы выражаются через должностные инструкции работников.

Создание, реорганизация и ликвидация кадровой службы оговариваются на общем собрании акционеров предприятия и осуществляются, в соответствии с определенным в инструкции порядком.

2. Функции и задачи отдела кадров

2.1 Определение потребности в персонале:

2.1.1 Планирование качественной потребности в персонале.

2.1.2 Выбор методов расчета количественной потребности в персонале.

2.1.3 Планирование количественной потребности в персонале.

2.2 Обеспечение персоналом:

2.2.1 Получение и анализ маркетинговой информации.

2.2.2 Отбор персонала, его деловая оценка.

Развитие персонала:

Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений.

Организация и проведение обучения.

Использование персонала:

Определение содержания и результатов труда на рабочих местах.

Производственная социализация.

Адаптация персонала к трудовой деятельности.

Высвобождение персонала.

Правовое и информационное обеспечение:

Правовое регулирование трудовых взаимоотношений.

Учет и статистика персонала.

Разработка кадровой политики.

3.Права кадровой службы

3.1 Работники отдела кадров вправе требовать от сотрудников предприятия предоставления документов, удостоверяющих личность, а также сведения о составе семьи, образовании и трудовом стаже.

3.2 Сотрудники отдела кадров вправе проводить опросы, анкетирование и т.п., с целью получения информации о персонале.

3.3 работники отдела кадров, с согласия генерального директора, вправе проводить мероприятия, направленные на развитие и эффективное использование персонала организации.

4.Ответственность

4.1 Кадровая служба организации несет ответственность за сохранность, сданных работниками документов.

4.2 Отдел кадров несет полную ответственность за сохранность доверенной работниками информации.

4.3 Все работники отдела кадров несут дифференцированную ответственность, в соответствии со своими должностными инструкциями.

5.Поощрения

5.1 По результатам деятельности предприятия между работниками подразделений распределяются денежные средства в виде премиальных выплат, в соответствии с «Положением о премировании» сотрудников фирмы.

Должностная инструкция Утверждаю:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Начальника отдела Ген. Директор

Кадров «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г.

1.Основные положения

Начальник отдела кадров:

-назначается и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора предприятия;

-административно подчиняется непосредственно генеральному директору;

-в практической деятельности руководствуется Гражданским кодексом РФ, уставом предприятия, квалификационным справочником должностей и т.п.;

Начальник отдела кадров должен находиться на рабочем месте в часы, предусмотренные распорядком рабочего дня на предприятии.

В задачи начальника отдела кадров входит планирование и контроль за реализацией кадровой политики предприятия.

Количество дней очередного отпуска начальника отдела кадров, составляет 24 календарных дня.

Оплата труда начальника отдела кадров, осуществляется согласно штатного расписания.

2.Должностные обязанности

2.1 Начальник отдела кадров, осуществляя координацию деятельности кадровой службы, обязан обеспечить:

-использование современных средств автоматизации учетно-вычислительных работ, прогрессивных форм и методов кадровой политики;

-учет движения персонала в организации;

-контроль за проведением мероприятий, составляющих кадровую политику организации;

-необходимую помощь другим службам в использовании данных о движении персонала на предприятии;

-достоверную информацию по кадровым вопросам;

-сохранность документов сотрудников предприятия и всей информации о них.

2.2 Начальник отдела кадров обязан:

-присутствовать на совещаниях у генерального директора по кадровым вопросам;

-активно участвовать в подготовке мероприятий кадровой политики;

-быть честным и добросовестным сотрудником предприятия.

3.Права:

3.1 Начальник отдела кадров вправе устанавливать служебные обязанности для подчиненных ему работников, с тем чтобы каждый работник знал круг своих полномочий и нес ответственность за их выполнение.

3.2 Требования начальника отдела кадров, в части порядка представления необходимых документов, являются обязательными для всех служб предприятия.

3.3 Назначения, увольнения и перемещения персонала предприятия, производятся по согласованию с начальником отдела кадров.

4.Ответственность:

4.1 Начальник отдела кадров несет ответственность в случаях:

-потери документов, предоставленных сотрудниками предприятия;

-составления недостоверной отчетности по вине отдела кадров;

-разглашения конфиденциальной информации;

-неправильного ведения делопроизводства;

-других нарушений инструкции, нормативных актов, невыполнения своих обязанностей, предусмотренных настоящей Инструкцией.

5.Основные взаимосвязи

5.1 Получает от начальников производственного и финансового подразделений организации информацию о движении персонала и реакции на мероприятия, проводимые отделом кадров.

5.2 Предает производственному и финансовому подразделению информацию, касающуюся кадровых вопросов.

5.3 Получает от генерального директора приказы и распоряжения по кадровым вопросам.

6.Дополнения и изменения

6.1 В соответствии с учетом меняющихся организационно-производственных условий и внедрения средств оргтехники и компьютерной технологии, функции отдельных работников и их квалификационный состав, в том числе и начальника отдела кадров, могут меняться, с целью приспособления к текущим условиям.

7.Квалификационные требования

7.1 На должность начальника отдела кадров может претендовать лицо, с высшим образованием в области менеджмента, и стажем работы в данной сфере не менее 5 лет.

 2.11Оценка уровня организации системы управления структурным подразделением

Кфу = 0,6

Кру = 0,5

Кфа = 0,85

Кср = 0,9

Код = 0,92

Косу = 0,6 + 0,5 + 0,85 + 0,9 + 0,92 = 0,75

5

Согласно полученному коэффициенту, характеризующему эффективность управления структурным подразделением в целом, следует отметить, что уровень общего выполнения всех функций управления осуществляется на 75%. Наименьшие коэффициенты наблюдаются у функций ритмичности управления и дублирования функций управления. В связи с чем, начальнику подразделения предлагается разработать для каждого сотрудника отдела должностную инструкция, где будут жестко регламентированы исполняемые им функции, а также пересмотреть Положение об отделе, с учетом составленных должностных инструкций.

Библиографический список

1. Вейл П. Искусство менеджмента. – М.: Новости, 1997
2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994.
3. Вудвкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело,1991
4. Гаузнер Н. Иванов С. Инновации в управлении. –М.: Дело, 1995.
5. Грачев М.В. Управление ресурсами. – М.: Наука, 1990
6. Герчикова В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий – М.: Наука, 1998
7. Драккер П.Ф. Управление нацелено на результат. М.: Дело, 1995
8. Задоркин В.И., Пилипенко И.И. Организация труда руководителей. – М.: МЭГУ, 1994
9. Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления на предприятии .- М: ГАУ, 1995
10. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.:ГАУ, 1994
11. Красовский Ю.Д. Руководство трудовым коллективом – М.: Наука, 1992
12. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель…- М.: Дело, 1998
13. Ладанов И.Д. Практический менеджмент – 1,2 часть- М.: Ника, 1992
14. Менеджмент организации/ Под ред. Румянцевой З.П. – М.: Инфра, 1995
15. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992