**Министерство общего и профессионального образования**

**Вологодский государственный технический университет**

**Факультет экономики и управления в промышленности**

**К У Р С О В А Я Р А Б О Т А**

**По дисциплине**: «*Менеджмент*»

**По теме**: «*Совершенствование организации труда руководителей и специалистов на предприятии*»

**Выполнил: Юдичев Т. В.**

**Группа: ЭУМ-42**

**Шифр: 9705312149**

**Проверил: Пахолков Н. А.**

**Череповец, 2000 год.**

**Содержание**

Стр.

Введение 3

I. Управление трудовыми ресурсами 4

1.1. Формирование трудовых ресурсов 4

1.2 Развитие трудовых ресурсов 9

1.3. Повышение качества трудовой жизни 13

II. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Изотерм» 17

2.1. Специализация предприятия и основные размеры 17

2.2. Экономические показатели работы предприятия 19

III. Анализ организации бухгалтерской службы на предприятии и разработка мероприятий по повышению его эффективности 21

3.2. Анализ условий работы управленческого персонала 23

3.3. Осуществление подбора, расстановки и повышения квалификации управленческих кадров на предприятии 25

3.4. Планирование работы руководителей и специалистов, улучшение информационного их обслуживания 29

Выводы и предложения 31

Список используемой литературы 32

## Введение

Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. *Планирование ресурсов:* разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. *Набор персонала:* создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. *Отбор:* оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. *Определение заработной платы и льгот:* разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. *Профориентация и адаптация:* введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. *Обучение:* разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. *Оценка трудовой деятельности:* разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение:* разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. *Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе:* разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Цель данной работы найти пути совершенствования организации труда специалистов бухгалтерской службы.

**Задачи:**

* изучить теоретические аспекты вопроса;
* проанализировать организацию труда бухгалтерской службы ЗАО «Изотерм» (обеспеченность кадрами, условия работы, информационное обслуживание, подбор и повышение квалификации кадров и т.д.);
* сделать выводы на основании проведенного анализа и внести свои предложения.

## I. Управление трудовыми ресурсами

## Формирование трудовых ресурсов

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях — тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

**Планирование людских ресурсов** по существу представляет собой приме­нение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа (рис. I):

1. Оценка наличных ресурсов.

2. Оценка будущих потребностей.

3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Например, в крупных рекламных агентствах в проведении и подготовке одной рекламной коммерческой передачи может быть задействовано более ста человек. Даже в столь простом деле, как обработка багажа на авиалинии, обычно задействовано много различных работников.

Помимо этого, руководство должно оценить и качество труда своих работников. Некоторые компании, такие как «IT&T», «IMB», «Rockwell International» разработали системуинвентаризации трудовых навыков или специальностей, которая предусматривает регистрацию профессиональных навыков служащих с указанием количества работников, обладающих ими.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Планирование трудовых ресурсов | | | | |
| 1. Оценка наличных трудовых ресурсов | => | 2.Оценка будущих потребностей | => | 3. Разработка программы по развитию трудовых ресурсов |

Рис. 1. Планирование трудовых ресурсов.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. Так, например, когда компания «IBM» приняла решение о выходе на рынок персональных ЭВМ с тем, чтобы захватить значительную долю этого рынка. Руководству компании пришлось включить в свои планы вопросы найма и перевода научно-исследовательских кадров с опытом работы в области ­ЭВМ, а также коммерческих работников и специалистов по маркетингу, знакомых с бытовой электроникой. Точно также, если администрация местного универсального магазина решает организовать в первую неделю января широкую продажу бельевых товаров, ей необходимо определить, сколько при этом потребуется дополнительных продавцов для обслуживания возросшего потока клиентов. Естественно, что при крупных организационных изменениях, например, при создании нового завода, внедрении новой важной продукции, оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и весьма важную задачу. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу. В помощь организациям в деле прогноза потребности в людских ресурсах наука управления разработала целый ряд моделей.

Изменения во внешней среде, особенно экономической, могут оказать сильное влияние на перспективные потребности организации в трудовых ресурсах. Серьезный экономический спад 1980-1982 гг., например, привел к снижению численности рабочей силы в различных отраслях промышленности и к перемещению производственных мощностей в страны тихоокеанского региона, где стоимость труда значительно ниже.

Определив свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Потребности — это цель, программа — средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством **анализа содержания работы,** который является краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. Всесторонняя оценка всех конторских, оперативных, технических и административных специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценке деятельности и повышении в должности.

Существует несколько методов анализа содержания работы. Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего. Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требова­ний к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей силы и т.п. На ее основе создается **должностная инструкция,** которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Она должна разрабатываться по всем должностям и специальностям организации, например, для секретаря, экспедитора, управляющего по рекламе и т.п.

**Набор**

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям — конторским, производственным, техническим, административным. 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, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может завысить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров. Для решения этой проблемы некоторые из компаний, например, «Texas Instruments», разработали программы под названием «Реалистичное знакомство с вашей будущей работой», которые дали возможность нанимающемуся увидеть и положительные, и отрицательные стороны. Внедрение таких программ позволило в значительной мере избежать разочарования и сократить текучесть кадров.

**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 представляется 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 (например, научный работник), 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 с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

**Определение заработной платы и льгот**

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни.

Исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. Многими исследованиями установлено, что количество прогулов и текучесть кадров прямым образом связаны с удовлетворенностью получаемым вознаграждением. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Термин **«заработная плата»** относится к денежному вознаграждению, вы­плачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Она направлена на вознаграждение служащих за выполненную работу (реализованные услуги) и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров или трудовых ресурсов. Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные **дополнительные льготы,** которые раньше называли «мелкими привилегиями» (fringe benefits). Однако, так как эти доплаты составляют значительную часть пакета вознаграждений, выплачиваемых организацией, сейчас их называют дополнительными льготами.

Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми. Исследования показывают, что не все служащие ценят такие льготы. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т.д. Так, например, люди с большими семьями обычно весьма сильно озабочены размером льготного медицинского обслуживания и страхованием жизни, пожилые люди — льготами, предоставляемыми при выходе на пенсию, молодые работники — немедленным получением наличных денег.

# 1.2 Развитие трудовых ресурсов

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Если, например, в результате реализации такой программы производительность труда рабочих на сборке возрастает на 10% без увеличения заводской стоимости изделий, то доход на капитал, вложенный организацией в развитие людских ресурсов, гораздо выше этого показателя.

**Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе**

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация — это общественная система, а каждый работник это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний босс нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя новый босс в действительности предпочитает устное общение.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенном на предыдущей работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком.

**Подготовка кадров**

Организации имеют постоянную потребность в повышении производительности труда своих работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого недостаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Значение обучения широко признано. К сожалению, многие руководители не осознают всех связанных с этим сложностей.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Обучение — это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспосабливать к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды. Некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в помещениях своей организации.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае компьютеризированных современных систем обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой.

**Оценка результатов деятельности**

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Процесс контроля предусматривает учреждение стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятие корректирующих мер. Аналогичным образом, оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятым нормам. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

**Эффективность оценки результатов деятельности.** В одном исследовании было установлено, что более 90% компаний имеют ту или иную систему оценки результатов трудовой деятельности. Однако эффективность системы оценки определяется несколькими факторами. Для начала отметим, что наиболее часто работа подчиненного оценивается его непосредственным вышестоящим начальником. Поэтому он должен обладать способностью точно оценивать работу, не основывая свою оценку на личном отношении к подчиненному. Он должен также уметь довести эту оценку до подчиненного. Это может оказаться довольно трудным делом, когда работа плохая, особенно, если начальник никогда не проходил подготовки по технике общения. Из-за этих потенциальных проблем руководители могут выступать против формальных систем оценки результатов деятельности подчиненных.

Интенсивные исследования оценки результатов работы на фирме «General Electric» привели к ряду важных выводов. Один из них заключается в том, что критика не является эффективным способом информирования подчиненных о недостатках в их работе. Критика часто вызывает защитную реакцию поведения. Подчиненный в этом случае более озабочен тем, чтобы защитить себя, а не сутью проблемы и не способами улучшения работы. Как писала одна группа авторов, «для достижения полезной оценки, нужно, чтобы бы работники были готовы к взаимному общению и хотели обсудить свою работу, не занимая оборонительную позицию». Для этого необходимо, чтобы руководитель создал спокойную, без каких-либо угроз обстановку, в которой его подчиненные могли открыто обсудить свои проблемы, связанные с результатами деятельности.

Руководитель должен четко понимать различие между критикой и оценкой работы. Критика представляет собой общение в одном направлении. Для эффективной информации и должной обратной связи руководитель должен разрешить двустороннюю конструктивную дискуссию по конкретным вопросам улучшения работы. Так, например, вместо того, чтобы сказать: «Последние два месяца ты работал отвратительно», можно сказать: «Джон, наша норма на отходы составляет 2% от используемого материала. В последний месяц у тебя отходы составили 5%. Как ты думаешь, почему это случилось?». Обратите внимание, что такая формулировка позволяет руководству определить, лежит ли причина в плохой работе данного работника или тут сказалось действие каких-то других факторов.

Второй вывод исследования «General Electric» заключается в том, что метод выдачи подчиненным раз или два раза в год информации с оценкой их работы неэффективен. Ежегодно необходимо планировать проведение одной или двух официальных сессий по оценке результатов деятельности. Вместе с тем оценку необходимо выдавать всегда, когда это необходимо, ежедневно или так часто, как этого требует ситуация. Если подчиненный работает по новому краткосрочному проекту, то его работу нужно оценивать два или три раза в месяц. Если подчиненный не уверен в своих способностях, руководитель может обсуждать его успехи с ним раз в несколько дней, чтобы воспитать в нем уверенность в себе. С опытными, уверенными и проверенными работниками руководитель может беседовать по мере необходимости для поддержания контроля над ними.

Третий вывод исследования «General Electric» заключался в том, чтобы не следует обсуждать вопрос об оценке результатов деятельности и зарплате одновременно. Силу и слабость подчиненного лучше обсуждать на отдельных встречах с ним, а не вместе с административными мерами, касающимися зарплаты.

Для достижения максимальной точности оценки результатов трудовой деятельности желательно, чтобы собеседование носило двусторонний характер. Работник должен иметь возможность свободно обсуждать, почему его работа не соответствует стандарту, что могло послужить причиной этого и что будет предпринято для исправления положения.

И, наконец, руководитель должен пытаться воспринимать работу подчиненных как можно более объективно.

**Подготовка руководящих кадров**

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужен тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить — какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

**Мотивация.**

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе. Исследования показали, что выпускники министерских курсов обучения бизнесу отмечали большое расхождение между их личными ожиданиями на рост и продвижение по службе и тем, что им смогли предоставить в действительности. Если эти ожидания имеют для человека большое значение, то он обычно увольняется с такой работы. Нет необходимости говорить о нежелательности текучести управленческих кадров в силу высокой стоимости их найма и адаптации в организации. Замена такого служащего может обходиться в несколько его месячных окладов.

# 1.3. Повышение качества трудовой жизни

Одна из наиболее важных последних разработок в области управления человеческими ресурсами связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни**.**

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

1. Работа должна быть интересной.

2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.

3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.

4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.

5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.

6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Качество трудовой жизни можно повысить, изменив любые организационные параметры, влияющие на людей. Это включает децентрализацию власти, участие в вопросах руководства, обучение, подготовку руководящих кадров, программы управления продвижением по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе. Все эти меры направлены на то, чтобы дать людям дополнительные возможности для удовлетворения своих активных личных нужд при одновременном повышении эффективности деятельности организации.

**Совершенствование организации труда**

Многие из ранних идей науки управления вращались вокруг разработки задания таким способом, который позволял бы в максимальной степени использовать преимущества разделения труда, современной технологии и автоматики. По мере того, как американские рабочие становились все более экономически обеспеченными, изменялись образовательные, культурные и социальные ценности, промышленность стала испытывать затруднения, связанные с характером труда. Все большее количество людей находило, что узкоспециализированные, повторяющиеся операции вызывают утомление и потерю интереса. Возросли прогулы и текучесть кадров, появились даже случаи саботажа. Соответственно, прирост производительности, которого нормально было бы ожидать от узкой специализации, значительно снизился. Для решения проблемы ряд наиболее прогрессивных фирм начали экспериментировать с организацией труда для того, чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение и больше возможностей для удовлетворения высших потребностей человека — заинтересованности, самоутверждения и развития личности. Руководство при этом, конечно же, надеялось на то, что возросшая в результате таких изменений удовлетворенность своей работой приведет к повышению производительности и снизит убытки от прогулов, высокой текучести кадров и снижения качества.

Два наиболее широко применяемых метода реорганизации труда — это расширение объема работы и обогащение ее содержания.

**Объем работы** — это количество различных операций, выполняемых рабочим и частота их повторения. Объем называют *узким,* если рабочий выполняет лишь несколько операций и повторяет их часто. Типичным примером может служить работа на сборочном конвейере. Объем работы называют *широким,* если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко. Объем работы банковского кассира обычно шире по сравнению с работой человека, занятого только вводом данных через клавиатуру в систему финансового учета.

**Содержательность работы** — это относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и рабочую среду. Сюда относятся такие факторы, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, определении ритма работы и участие в принятии решений. Работа лаборанта не будет считаться содержательной, если она сводится лишь к установке оборудования, загрузке химикатов и уборке лаборатории. Если же лаборант может заказывать химикаты и оборудование, проводить некоторые эксперименты и готовить отчеты о результатах работ, — содержательность будет высокой.

.

**Внедрение и результаты.** Программы по реорганизации условий труда были реализованы во многих крупных компаниях, включая «AT&T», «Texas Instruments», «Motorolla», «Procter&Gambl». Так, например, в одной из научно-исследовательских лабораторий техники чувствовали, что их знания и способности не используются, поскольку научные работники доверяют им лишь рутинную работу. Была реализована программа, в соответствии, с которой лабораторных техников привлекли к планированию работ и экспериментов. Качество месячных отчетов этих техников значительно улучшилось по сравнению с отчетами группы, не принимавшей участия в программе. Другая программа касалась торговых представителей трех английских компаний. Одной из групп было предоставлено право самостоятельно определять частоту посещения своих клиентов. Были сняты требования предоставления отчетов по каждому клиенту и дано право самостоятельного и непосредственного урегулирования претензий клиентов на сумму до 250 долл. После такого обогащения содержания работы торговые представители добились увеличения объема продаж на19%.

Объем проведенных исследований пока еще недостаточен для окончательных выводов о результативности программ по реорганизации условий труда, но уже имеющиеся данные показывают, что такие программы способствуют развитию чувства удовлетворения работой, снижению количества прогулов и текучести кадров и повышению качества продукции. Вместе с тем было установлено, что во многих случаях повышения производительности труда не отмечалось, что, видимо, было обусловлено крайней степенью его специализации.

Хотя эти результаты и указывают на то, что программы изменения организации труда способствуют повышению эффективности деятельности организаций, находятся специалисты, критикующие такие программы. Некоторые критики утверждают, что нельзя отдавать приоритет чувствам удовлетворения рабочего, по соображениям экономической эффективности. «Если уж изменять технологию и оборудование для улучшения условий труда, — говорят они, — то это следует делать только тогда, когда изменения обещают более высокую прибыль». Другие же говорят, что «многие рабочие не испытывают чувства отчуждения от своей работы и не хотят большей ответственности или привязанности к работе». Кроме того, эти же авторы заявляют, что попытки обогатить содержание труда зачастую разбиваются об ограничения, устанавливаемые профсоюзами в виде должностных инструкций, требований к срокам пребывания в должности, нормативных актов по ряду специальностей, а также наталкиваются на общее недоверие. Таким образом, руководство должно воздерживаться от реорганизации условий труда до тех пор, пока оно не убедится в том, что рабочие предрасположены к нему. В ходе выполнения некоторых программ рабочим дали больше самостоятельности, чем они того желали. Результат — плохая работа и раздраженность работников. Ведущаяся в последнее время критика идеи реорганизации условий труда поддерживает такие взгляды. Тем не менее, при должной проработке программы совершенствование организации и условий труда способствует развитию чувства удовлетворенности работников, повышению качества труда, снижению количества прогулов и текучести кадров.

# II. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Изотерм»

# 2.1. Специализация предприятия и основные размеры

ЗАО «Изотерм» было основано в 1990 году с целью улучшения теплоснабжения г. Череповца.

Деятельность предприятия регламентируется законодательством РФ, постановлениями правительства и Уставом предприятия. Предприятие самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается полученной прибылью после отчисления налогов и других обязательных платежей, начисляет фонды.

На 01.01.00 г. в собственности предприятия находятся 5 тепловых станций и 11 котельных, которые обеспечивают 70% города Череповца теплом и горячим водоснабжением.

Функциональное направление работы:

- бесперебойное обеспечение тепловой энергией предприятий, организаций, ЖСК и частных домов, заключивших договора на отпуск тепловой энергии;

- эксплуатация находящихся на балансе предприятия котельных, тепловых сетей и прочих сооружений для обеспечения потребителей тепловой энергией получения прибыли;

- технический надзор за строительством, расширением или реконструкцией котельных и тепловых сетей, приемка в эксплуатацию вновь построенных объектов теплоснабжения.

Предприятие осуществляет непрерывный выпуск продукции в течение всего года, только меняется объем продукции в связи с отопительным сезоном в большую или меньшую сторону.

Основой формирования плана является в первую очередь мощность предприятия, его техническая оснащенность, а также заявки или договора с потребителями.

Основных потребителей тепловой энергии можно разбить на следующие группы:

- население 74%;

- коммунально-бытовое хозяйство 18%;

- прочие (промышленная зона) 8%.

Основными поставщиками материалов для производства продукции являются МП «Водоканал» (водоснабжение), АО «Череповецгаз» (газообразное топливо), АО «Череповецэлектросвязь» (электроэнергия).

Предприятие по состоянию на 01.01.00 г. имело в своем составе ряд подразделений:

- эксплуатационное, которое осуществляет эксплуатацию теплотехнического оборудования, а именно: тепловые станции №1, 2, 3, «Южная», «Северная», котельные центрального района в количестве 11 котельных, участок КИПиА, участок электрослужбы, газовая служба, теплохимлаборатория, отдел энергосбыта;

- ремонтное подразделение, которое осуществляет все виды ремонтов оборудования котельных и тепловых сетей, это ЦРО, цех тепловых сетей;

- служба автотранспорта и механизации.

Руководство предприятием, ведение бухгалтерского учета, планирование, финансирование материально-технического обеспечения осуществляет аппарат управления численностью 32 человека, что составляет к общей численности работающих 4,1%.

**Таблица 2.1.**

**Размеры предприятия**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Период, год** | | | **Абсолютные отклонения** | **Темп роста,**  **%** |
| 1998 | | 1999 |
| *Выработка т/энергии, т. Гкал* | 2235,8 | | 2279,4 | + 43,6 | 102,0 |
| *Реализация т/энергии, т. Гкал* | 2592,4 | | 2740,0 | + 147,6 | 105,7 |
| *Выручка от реализации, т. руб.* | 294.249,9 | | 310.326,9 | + 16.077,0 | 105,5 |
| *Расходы по реализации, т. руб.* | 258.389,9 | | 271.971,8 | + 13.581,9 | 105,3 |
| *Стоимость ОПФ, т. руб.* | 570.157,0 | | 575.605,4 | + 5.448,4 | 100,9 |
| *Численность работающих, чел.* | 740,0 | | 781,0 | + 41,0 | 105,5 |
| *Кол-во транспортных средств, шт.* | | 59 | 61 | +2,0 | 103,4 |

В рассматриваемом периоде среднесписочная численность работников предприятия увеличилась с 740 до 781 человек. В 1998 году среднемесячная величина заработной платы составила порядка 2,11 тыс. руб., а в 1999 году ее значение увеличилось с 2,13 до 3,8 тыс. руб. В течение анализируемого периода темп увеличения заработной платы в летнее время превышал темп роста объема реализации продукции, а в зимнее время соответствовал ему. За исследуемый период изменение удельных показателей объема произведенной продукции на одного работника и один рубль заработной платы соответствовало изменению объема произведенной продукции, т.е. наибольшие значения достигались в первый и четвертый кварталы каждого отчетного года.

# 2.2. Экономические показатели работы предприятия

**Таблица 2. 2**

**Структура товарной продукции**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Формула** | **Года** | | **Абс.**  **отклонения** | **Темп роста,** |
| **1998** | **1999** |
| Тыс. Гкал | Тыс. Гкал | **%** |
| 1. Выработка теплоэнергии |  | 2235,8 | 2279,4 | +43,6 | 102 |
| 2. Покупная теплоэнергия |  | 876,2 | 984,3 | +108,1 | 112,3 |
| 3. Расход на собственные нужды |  | 81,5 | 65,3 | -16,2 | 80,1 |
| 4. Отпуск в сеть | 1+2-3 | 3030,5 | 3198,5 | +168 | 105,5 |
| 5. Потери |  | 438,1 | 458,5 | 20,4 | 104,7 |
| 6. Реализация теплоэнергии | 4 -5 | 2592,4 | 2740,0 | 147,6 | 105,7 |

В 1999 году увеличилась выработка теплоэнергии и её прирост составил 2% по сравнению с 1998 годом. Следует отметить тот факт, что общее количество пущенной теплоэнергии в сеть увеличилось на 168 Гкал на что повлияло уменьшение расходов на собственные нужды на 19,9% и увеличение количества покупной электроэнергии на 12,3 %. Потери теплоэнергии в целом оказались незначительными и составили 20,4 Гкал.

**Таблица 2.3.**

**Основные экономические показатели работы предприятия**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Ед. изм.** | **Год** | | **Темп роста,**  **%** |
| **1998** | **1999** |
| Среднеотпускной тариф | Руб. | 113,5 | 113,0 | 99,6 |
| Товарная продукция в ценах реализации | Тыс. руб. | 294249,9 | 310326,9 | 105,5 |
| Товарная продукция в ценах последнего года | Тыс. руб. | 292941,2 | 310326,9 | 105,9 |
| Фактические производственные затраты | Тыс. руб | 258389,9 | 271971,8 | 105,3 |
| Себестоимость 1 Гкал | Руб. | 99,7 | 99,0 | 99,3 |
| Прибыль от реализации | Тыс. руб | 35806,0 | 38355,1 | 107,0 |
| Прибыль по балансу | Тыс. руб | 33742,0 | 33758,0 | 100,05 |
| Общий уровень рентабельности | % | 5,76 | 6,0 | 104,2 |
| Уровень рентабельности капитала | % | 9,84 | 10,57 | 107,4 |
| Уровень рентабельности производства | % | 13,88 | 14,10 | 101,0 |

Выручка от реализации продукции в 1999 году составила 310327 тыс. руб., в 1998 году - 292450 тыс. руб. Динамика изменения величины выручки от реализации соответствует сезонной специфике работы предприятия - наибольшие значения наблюдаются в первый и четвертый кварталы каждого анализируемого года. Аналогичные изменения характерны и для переменных и постоянных затрат.

Темп роста цен на готовую продукцию (услуги) предприятия отставал от темпов увеличения цен на потребляемые в процессе производства материальные ресурсы.

Одним из основных показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия, является чистая прибыль. В 1999 году объем чистой прибыли составил 18009 тыс. руб., в 1998 году - 24575 тыс. руб. При анализе динамики изменения доли чистой прибыли в общей деятельности нельзя определить стабильные тенденции ее изменения, что также можно сопоставить с сезонными особенностями работы предприятия. Причиной снижения прибыли предприятия в течение анализируемого периода являлись операции, не относящиеся к основной деятельности, а также рост постоянных и переменных затрат.

Обращает на себя внимание высокий удельный вес постоянных (порядка 50% ) и переменных затрат в составе себестоимости продукции. Усугубляют ситуацию резкие сезонные увеличения доли переменных затрат в зимнее время.

Таким образом, резервом для увеличения объема чистой прибыли является снижение постоянных и переменных затрат. Более подробного рассмотрения требует такой вариант, как увеличение цены на реализуемую продукцию.

На протяжении рассматриваемого периода в целом не наблюдалось определенных тенденций в изменении показателей рентабельности как всего капитала, так и отдельных его составляющих. На начало 2000 года предприятие можно признать нерентабельным. В связи с этим повышение рентабельности собственного капитала является для предприятия наиболее важной задачей. Резервами для увеличения рентабельности собственного капитала являются, прежде всего, увеличение оборачиваемости активов предприятия и повышение прибыльности продаж.

# III. Анализ организации бухгалтерской службы на предприятии и разработка мероприятий по повышению его эффективности

За организацию бухгалтерского учета на предприятии отвечает руководитель предприятия. В соответствии с Законом РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» руководитель предприятия назначает главного бухгалтера, который подчиняется непосредственно ему.

Руководитель контролирует выполнение требований главного бухгалтера по предоставлению всеми службами и подразделениями, имеющими отношение к учету, документов и сведений, оформленных надлежащим образом.

Руководитель предприятия имеет право:

* учредить бухгалтерскую службу, возглавляемую главным бухгалтером;
* заключить договор на ведение бухгалтерского учета со специализированной бухгалтерией (для дочернего предприятия);
* использовать услуги внештатного специалиста-бухгалтера.

Для ведения учета (статистического, оперативно-технического и бухгалтерского) на предприятии организуется бухгалтерская служба в виде самостоятельного структурного подразделения именуемого бухгалтерией, которая входит в состав управления предприятием и через главного бухгалтера подчиняется непосредственно руководителю предприятия (зам. по экономике и финансам).

В своей повседневной деятельности бухгалтерская служба руководствуется законами, указами, положениями, инструкциями и рекомендациями высших органов государственной власти РФ, а также решениями местных органов власти по вопросам учета и внутренними распоряжениями руководителя предприятия, при соблюдении приоритета законодательных актов.

В ЗАО «Изотерм» бухгалтерия является самостоятельным структурным подразделением предприятия на правах отдела, подчиняется главному бухгалтеру.

**3.1. Оценка обеспеченности предприятия руководителями и специалистами бухгалтерской службы, эффективности их использования**

***Задачи, стоящие перед бухгалтерской службой предприятия***

В зависимости от величины и специализации предприятия, а также объема выполняемых операций могут быть выбраны различные варианты организации бухгалтерской службы на предприятии, причем в зависимости от периодически происходящих организационных изменений на предприятии могут меняться варианты организации бухгалтерской службы в целом, так и отдельных ее групп.

В зависимости от размера предприятия, количества самостоятельных подразделений, видов деятельности и видов выпускаемых изделий и услуг, видов функций и операций может быть различным количество штатных единиц бухгалтеров (от одной единицы до двухсот человек). При этом функции бухгалтерского учета могут комбинироваться различными способами при их выполнении конкретными работниками.

***Структура.***

Бухгалтерия предприятия ЗАО «Изотерм» состоит из следующих функциональных групп:

- Кассо-банковская группа в составе 1 бухгалтера;

- Материальная группа в составе 5 бухгалтеров;

- Производственная группа в составе 1 бухгалтера-экономиста.

Экономистом по нормативам и отчетности был сделан расчет численности бухгалтерской службы на 2000 год. Нормативная численность составила 8,77 человек. Расчет производится на основании стоимости основных фондов производственно - эксплуатационного назначения по балансу предприятия (550972,66 тыс. руб.) и среднесписочной численности работников (704 чел.). Как видно фактическая численность бухгалтерской службы соответствует нормативной.

Квалификационный состав каждой группы, должностные инструкции и конвейерная технология обработки бухгалтерских документов от их возникновения до сдачи в архив разрабатывается на каждом предприятии отдельно. В ЗАО «Изотерм» это отражено в «Положении о бухгалтерии», утвержденном директором. С учетом меняющихся организационно-производственных условий и внедрения средств оргтехники и компьютерной технологии общая технология ведения бухгалтерского учета, функции отдельных работников и их квалификационный состав могут меняться, с целью приспособления к текущим условиям.

***Функции бухгалтерской службы*** предприятия выражаются через должностные инструкции работников бухгалтерии.

***Права бухгалтерской службы.***

Взаимоотношения бухгалтерской службы предприятия с другими подразделениями разрабатываются руководителем предприятия и подробно излагаются «Положении о бухгалтерии».

***Ответственность бухгалтерской службы*** предприятия вытекает из обязанностей работников бухгалтерии, которая определяется руководителем предприятия по согласованию со всеми службами.

## 3.2. Анализ условий работы управленческого персонала

Для получения информации, необходимой для анализа рабочего места (процесса), использованы в сочетании три метода:

• наблюдения;

• собеседования (интервью);

• список обязанностей.

В результате анализа рабочего места было выявлено следующее оборудование, необходимое для выполнения работы специалистами бухгалтерской службы и частота его использования:

• компьютер - часто;

• принтер - часто;

• ксерокс - часто;

• телефон - часто.

В настоящий момент бухгалтерия обеспечена новой оргтехникой, соответствующей требованиям выполняемой работы.

Бухгалтерская служба осуществляет свою работу в помещении, состоящем из двух кабинетов на 4 рабочих места каждый.

Сотрудники бухгалтерии считают окружающую их на работе обстановку:

• освещение - неудобньм;

• вентиляцию – удобной в связи с установкой системы кондиционирования воздуха;

• комфортабельность мебелировки — отличная.

**Здоровье и безопасность**. Нежелательные факторы, влияющие на состояние здоровья и безопасность специалистов бухгалтерии:

• излучение - часто;

• возможность электрошока - редко;

• возможность возгорания - редко.

Исходя из результатов анализа рабочего места, можно предложить следующее:

• улучшить освещение помещений, для этого необходимо привлечь электрослужбу предприятия;

• ежегодно проводить анализ рабочего места согласно контрольного листа для эргономичного рабочего места с ПК.

**Контрольный лист для эргономического рабочего места с ПК**

С его помощью можно проверить эргономию рабочего места и устранить его слабые стороны.

Рабочее место с монитором

• специальный компьютерный стол переменной высоты;

• длина: 120-160 см;

• ширина: 80-90 см;

• высота: 72 см при нерегулируемой высоте, 68-76 см при регулируемой;

• пространство для ног: 58 см в ширину и 66-74 см в высоту;

• поверхность: светлая.

Стул

*•* вращающийся на 5 роликах с переменной высотой;

• с опорой в области поясницы;

• высота спинки до середины лопаток;

• послушный движениям тела;

• с подлокотниками;

• с обивкой из ткани.

Освещение:

*•* сила света 500-600 люкс при работе с экраном;

• свет уравновешенный, без теней;

• по возможности дневной, но не ослепляющий.

Экран:

*•* на расстоянии не менее 50 см;

• со слабым излучением;

• с высокой контрастностью и разрешающей способностью,

с поверхностью, не отражающей свет;

• с позитивным изображением при частом переводе взгляда с экрана на вспомогательный материал;

• с негативным изображением при слабом освещении комнаты и работе без вспомогательного материала;

• с верхней строкой экрана на уровне глаз;

• с шарнирно-подвижной подставкой;

• с экраном, установленным параллельно окну;

• с регулярной очисткой экрана.

**Клавиатура**

• не выше 3 см;

• с наклоном не больше 15 градусов;

• с расстоянием 5-10см от края стола для опоры кистей;

• с длинным кабелем для свободной передвижки.

**Микроклимат помещения**

• температура 20 градусов;

• 50-60% влажности;

**Офисные приборы**

• лазерный принтер с озоновым фильтром,

• лазерный принтер и копировальный аппарат необходимо располагать в отдалении от рабочего места;

• приборы регулярно останавливать.

## 3.3. Осуществление подбора, расстановки и повышения квалификации управленческих кадров на предприятии

***Проведенная оценка бухгалтерской службы.***

В 1999 г. отделом кадров проводилась аттестация бухгалтерской службы предприятия.

***Алгоритм оценки.***

*Целью аттестации* являлось определение качественных характеристик персонала, ресурсов повышения эффективности деятельности, перспективы использования работников, определения направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки сотрудников бухгалтерской службы.

В ходе аттестации определялись:

- результаты производственной деятельности работников (на основании оценок руководителя);

- уровень теоретических знаний;

- личностные качества работников;

- мотивационные приоритеты работников в производственной деятельности;

- социально - психологический климат в коллективе;

* неформальная структура коллектива.

Это позволило решить следующие задачи:

• выявить наиболее перспективных работников;

• получить информацию для формирования групп обучения;

• получить первоначальную информацию для формирования резерва;

• выявить сотрудников, целесообразность использования которых в занимаемой должности требует рассмотрения;

• получить информацию для выработки необходимых предложений по улучшению работы каждого аттестуемого и в целом бухгалтерской службы.

Разработанная методика предусматривала целую систему оценок. Оценочный лист разрабатывался с учетом мнения экспертов - руководителей кадровой службы и бухгалтерской службы и был направлен на оценку знаний и умений, необходимых аттестуемым. Было разработано 3 варианта оценочного листа:

1. для оценки специалистов бухгалтерской службы,

2. для оценки специалистов, непосредственно взаимодействующих с клиентами,

3. для руководителя бухгалтерской службы.

Теоретические тесты разрабатывались в отделе кадров на основе создаваемой профессионально - квалификационной модели (в части необходимых знаний).

Личностные качества определялись психологическими тестом, разработанным отделом кадров также в рамках мероприятий по созданию и совершенствованию профессионально-квалификационной модели, профессионально - важные качества для работников аттестуемой службы определялись путем экспертного опроса руководителя бухгалтерии.

С руководителем службы проводились собеседования с целью определения критериев результативности профессиональной деятельности и функционального распределения задач и обязанностей.

Выявление наиболее перспективных работников осуществлялся на основе:

• анализа возрастной, образовательной структуры подразделения;

• результатов экспертной оценки;

• психологических исследований;

• социометрии;

• результатов теоретического тестирования.

Формирование групп обучения осуществлялось на основе:

• результатов экспертной оценки;

• анализа возрастной, образовательной структуры подразделения;

• результатов теоретического тестирования.

Для формирования резерва из аттестации использовались:

• анализ возрастной, образовательной структуры подразделения;

• результаты экспертной оценки;

• результаты психологических исследований.

Выявление сотрудников, целесообразность использования которых в занимаемой должности требует рассмотрения, осуществлялось на основе:

• анализа образовательной структуры подразделения;

• результатов экспертной оценки;

• психологических исследований;

• социометрии.

Для получения необходимых предложений по улучшению работы каждого аттестуемого и в целом бухгалтерской службы использовались:

• результаты экспертной оценки;

• результаты психологических исследований;

• данные социометрии;

• результаты теоретического тестирования;

• данные исследований мотивационных приоритетов работников в производственной деятельности.

По итогам аттестации в соответствии с графиком работы проводились заседания аттестационных комиссий в бухгалтерской службе. До начальника отдела доведены документы, содержащие информацию по его подразделению. Персональные итоги аттестации доведены до каждого аттестуемого.

***Результаты оценки.***

В аттестации приняли участие 9 руководителей, специалистов бухгалтерской службы.

*Возрастная структура.*

* До 25 лет-22%
* От 25 до 30 лет-11%
* От 3 0 до 40 лет - 22%
* От 40 до 50 лет - 45%
* От 50 до 55 лет - 0%

*Образовательная структура.*

Сотрудники, работающие в соответствии с профилем полученного образования (экономисты, бухгалтера)- 89%.

* Высшее техническое - 11%
* Высшее экономическое - 11%
* Неполное высшее экономическое - 11%
* Средне - техническое - 56%
* Средне - специальное - 11%

В службе немногочисленна категория сотрудников, не имеющих базовой профессиональной подготовки (11%), что, несомненно, является положительным фактором. Однако наличие только 11% работников с высшим образованием нельзя считать благоприятным. Внутри подразделения сложился стереотип необходимости в первую очередь технического образования (бухгалтерского учета, налогообложения и др.). Этому критерию удовлетворяют около половины сотрудников (56%).

Необходимость знаний в области бухгалтерского учета считается приоритетной среди сотрудников, среди руководителя и его заместителя обязательна. Подбор по этому критерию или развитие в этом направлении ведется.

Опыт необходимый для выполнения бухгалтерской работы:

• рядовой бухгалтер - от 1 до 3 лет;

• заместитель главного бухгалтера - от 3 до 5 лет;

• главный бухгалтер - от 5 до 10 лет.

Управление (руководитель службы).

Возрастная и образовательная структура руководителя аналогична структуре службы. Руководитель в возрасте от 40 до 50 лет, что характерно для всех служб предприятия. Руководитель имеет высшее экономическое образование

Результаты собеседований.

Основная задача специалистов - обработка бухгалтерских документов от их возникновения до сдачи в архив, т.е. организация бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, осуществление контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей, соблюдением строжайшего режима экономии и хозяйственного расчета. Функции анализа являются «сверхурочными», четко не отработаны алгоритмы проведения анализа на всех уровнях управления.

При каких-либо спорных вопросах клиент может обращаться от главного бухгалтера до рядового бухгалтера и в обратном порядке.

Большое количество функций сосредоточено у главного бухгалтера и его заместителя, не достаточно делегируются полномочия. У руководителей мало возможностей для аналитической работы, большой процент времени занимает процесс согласования решений и оперативная работа.

Работа с персоналом.

Ориентация на клиента не заложена в мотивации сотрудников. Невозможно определить, кто из специалистов работает лучше, сравнить работу сотрудников разных групп.

Внутри самой службы ещё не сложилась система ротации кадров или развития карьеры. Назначения не носят планового, подготовленного характера. Поэтому достаточно благоприятная возрастная структура в целом не свидетельствует о благоприятной ситуации при подготовке резерва и развитии сотрудников.

Результаты оценочного этапа аттестации были приведены в рейтингах выраженности профессиональных, организаторских, коммуникативных и личностных качеств. Результаты использованы при определении наиболее и наименее перспективных сотрудников, состава групп для обучения и определении сотрудников, обладающих высоким лидерским потенциалом.

*Результаты социометрии.*

По результатам социометрического исследования можно сделать вывод о том, что, в целом, *социально-психологический климат службы хороший.*

На общем фоне несколько хуже обстоят дела в материальной группе, где степень сплоченности коллектива и уровень благополучия отношений ниже нормы, что может быть объяснено пространственно-дистанционным разделением сотрудников и неустановившейся системой неформальных взаимоотношений работников.

Для более эффективного управления людьми в подразделении руководителю имеет смысл учитывать неформальных лидеров, осуществляя в некоторых случаях через них свое воздействие на коллектив.

*Результаты психологического тестирования.*

Результаты целесообразно учитывать в первую очередь при рассмотрении конкретных кандидатур. При выводах по оценке сотрудника будут учитываться не только его актуальные достижения, которые при определенных обстоятельствах могут быть занижены, но и имеющийся потенциал.

Полученные результаты применялись и могут применяться в дальнейшем для формирования групп обучения, ротации сотрудников, и других направлениях работы с персоналом.

При рассмотрении статистических результатов четко просматривается тенденция распределения выраженности качеств по нормальному распределению. Средним уровнем выраженности качеств руководителя обладают примерно 11 -15 % работников. Высоким уровнем выраженности качеств - порядка 11 %. Средним уровнем выраженности перспективности обучения обладают примерно 45% работников, выше среднего - 30% и высоким - 20%. Средним уровнем готовности к нововведениям обладают примерно 54% сотрудников, выше среднего - 35% и высоким - 11%. Практически все сотрудники службы обнаружили среднюю выраженность профессионально-важных для менеджера по бухгалтерскому учету качеств.

*Результаты теоретического тестирования.*

Результаты тестирования приведены в рейтингах и могут быть использованы как для организации курсов, мероприятий по повышению квалификации, так и при планировании самостоятельного развития.

В рейтингах результаты упорядочены по общей сумме баллов, где основная часть вопросов (45 из 60) составлена по бухгалтерскому учету. Результаты по дисциплинам приводились по 100-балльной шкале (процент набранных баллов из максимально возможных вне зависимости от количества вопросов).

Разделы и вопросы дисциплин, вызвавшие наибольшие затруднения в теоретическом тесте:

***Бухгалтерский учет***

*•* учет операций с ценными бумагами

• операции взаимозачета

• система налогообложения

• учет приобретения квартир и их реализация

***Финансовый менеджмент***

*•* денежные потоки

• условия платежа

• инвестиционные программы

• средства платежа

• ценные бумаги

В настоящее время повышают свою квалификацию при содействии администрации предприятия (оплата обучения, разрешение на учебный отпуск) 45 % специалистов исследуемого отдела, из них:

- до средне технического 11%

- до высшего экономического 33 %.

Тем не менее, рекомендуется всех специалистов бухгалтерской службы периодически (не реже одного раза в квартал) отправлять на семинары «Бухгалтерский учет и отчетность», проводимые ГНИ и специалистами государственных высших образовательных учреждений.

# 3.4. Планирование работы руководителей и специалистов, улучшение информационного их обслуживания

Для улучшения информационного обеспечения необходимо:

* 9 рабочих мест;
* 2 сетевых принтера A3;
* 3 персональных принтера;
* 1 сервер баз данных 1С;
* 1 сетевой коммутатор.

Для обеспечения быстрого внедрения бухгалтерского комплекса целесообразно использование стандартного пакета программ. В результате проведенного анализа имеющихся на рынке бухгалтерских программ, выбран комплекс «1:С Предприятие» версии 7,5.

Критериями оценки являлись:

• функциональные возможности

• цена

• скорость внедрения

• удобство для пользователя

Набор программ позволяет обеспечить рабочие места:

• главная книга

• касса

• учет основных средств

• расчет заработной платы

• отдел кадров

По комплексу «1:С» - для сотрудников бухгалтерии потребуется провести обучение. Для главного бухгалтера и его заместителя должен быть проведен углубленный курс. Для программного обеспечения собственной разработки, как правило, проблем с обучением не возникает.

Все программы комплекса ориентированы на использование сервера, что предполагает устойчивую работу, оперативный расчет, надежность.

# *Выводы и предложения*

Выражение «кадры решают все» весьма актуально и сегодня, что подтверждается растущим спросом на услуги всевозможных фирм и агентств, кадровых служб, специализирующихся на подборе, оценке, развитии персонала, т.е. решении проблем управления персоналом.

Одним из самых существенных результатов оценки являются рекомендации по совершенствованию структуры и функциональной специализации в системе управления. Дело в том, что обычно сначала разрабатывается или преобразуется структура управления, затем под эту структуру подбираются кадры. Но возможна и другая логика; элементы структуры формируются исходя из потенциальных возможностей кадров. При знании профессионально важных и иных параметров персонала этот компромисс достигается не «на глазок», а на основе существенно более точной информации. Это, несомненно, приводит к более эффективной организации управления и производства и, следовательно, повышает конкурентоспособность фирмы.

По результатам анализа организации бухгалтерской службы ЗАО «Изотерм» можно сделать следующие выводы:

- бухгалтерская служба организована хорошо, ее структура соответствует потребностям предприятия, в полной мере выполняет свои функции;

- численность отдела соответствует нормативу, что также подтверждает достаточный уровень организации труда;

- имеются упущения по организации рабочего места и условий труда, но их устранение для предприятия не составит большого труда и больших материальных затрат;

- подбор кадров осуществлен в соответствии с требованиями должностных инструкций, уровень квалификации постоянно повышается, что характеризует данный отдел с положительной стороны;

- существует потребность в улучшении информационного обеспечения бухгалтерской службы, несмотря на то, что это связано с материальными затратами предприятия, это повысит производительность и качество труда бухгалтерии.

# *Список используемой литературы*

1. КабушкинН.И. Основы менеджмента. Москва: ЗАО «Экономпресс», 1998.

2. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. Москва: «Дело», 1995.

1. Глушков И.Е. Бухгалтерский учет на современном предприятии. Новосибирск, «Экор», 1999.

4. Моника Тиль. Знакомьтесь: Ваш компьютер Москва: «Кристина И К°», 1996.