

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»
Институт экономики и менеджмента
Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Разработка системы управления на предприятии (на примере общества с ограниченной ответственностью ООО «Нудел Продукт», г.Пенза)
(наименование темы)

Автор работы В.В. Кочеткова
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-120287-2016 Группа МЕН 43
(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент, А.Е. Черников
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ к.э.н., доцент А.Е. Черников
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента _____ к.э.н., доцент А.Е. Черников
по проблеме исследования

Управленческие решения и их _____ к.э.н., доцент А.Е. Черников
обоснование в рамках изучаемой

Нормоконтролер _____ к.э.н., доцент А.Е. Черников

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Кочетковой Виктории Викторовны
(*фамилия, имя, отчество студента*)

на тему: Разработка системы управления на предприятии (на примере ООО «Нудел продукт», г. Пенза)

Выпускная квалифицированная работа посвящена оценки системы управления на предприятии (на примере ООО «Нудел Продукт», г. Пенза)

Состоит из трех глав. В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы системы управления предприятием в современных условиях, а именно сущность системы управления предприятием, а также функции, принципы и методы управления предприятием, а также разработаны методические подходы к оценке эффективности системы управления предприятия. Вторая глава анализу системы управления предприятия ООО «Нудел продукт», в рамках которого проводится анализ организационной структуры и структуры управления предприятием. В третьей главе разработаны и предложены рекомендации по совершенствованию работы системы управления предприятием ООО «Нудел продукт» и обоснована их экономическая эффективность.

Результаты проведённого исследования могут быть полезны для руководителей производственных предприятиях в сфере совершенствования системы управления предприятием.

СОДЕРЖАНИЕ

ВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ...	7
1.1. Сущность системы управления предприятием.....	7
1.2. Функции, принципы и методы управления предприятием.....	12
1.3. Методические подходы к оценке эффективности системы управления предприятием.....	17
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «НУДЕЛ ПРОДУКТ».....	22
2.1. Анализ организационной структуры управления предприятием....	22
2.2. Оценка эффективности существующей системы управления на предприятии.....	28
2.3. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Нудел Продукт».....	38
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «НУДЕЛ ПРОДУКТ».....	49
3.1. Совершенствование организационной структуры предприятия ...	49
3.2. Рекомендации по обучению и подготовки персонала.....	55
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	59
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	66
ГЛОССАРИЙ	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	75
Приложение А. Анкета для сотрудников: Оценка эффективности системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт».....	75
Приложение Б. Анкета для экспертов: Оценка организационной структуры предприятия ООО «Нудел Продукт»	78
Приложение В. Сводные результаты исследования.....	79

ВВЕДЕНИЕ

В наши дни управление предприятием должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования путей и возможностей этого развития, без выбора альтернативных направлений.

Переход к рыночной экономике требует от предприятий повышения эффективности производственных процессов, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, активизации предпринимательства, инициативы и т. д.

Важная роль в реализации этой задачи отводится системе управления организацией. Система управления организации - одно из ключевых понятий теории организации, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определённых целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

Актуальность выпускной квалификационной работы объясняется тем, что существование любой организации невозможно без постоянного совершенствования системы управления организацией, принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления. Управленческие решения при этом направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности предприятия.

Из выше изложенного вытекает цель выпускной квалификационной работы - разработка рекомендаций по совершенствованию работы системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт»

Для достижения поставленной цели следует решить следующие задачи:

1. изучить сущность системы управления предприятием;

2. рассмотреть функции, принципы и методы управления предприятием;
3. разработать методические подходы к оценке эффективности системы управления предприятия;
4. проанализировать организационную структуру управления предприятием ООО «Нудел Продукт»;
5. оценить эффективность существующую систему управления на предприятии ООО «Нудел Продукт»;
6. предложить рекомендации по совершенствованию организационной структуры предприятия»;
7. разработать рекомендации по обучению и подготовки персонала ООО «Нудел Продукт»;
8. обосновать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования - предприятие ООО «Нудел Продукт». Предмет исследования – система управления организацией

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные научные разработки зарубежных и отечественных ученых, по управлению персоналом, менеджменту, маркетингу.

При выполнении выпускной квалификационной работы применялись различные методы исследований: анализа и синтеза, логического моделирования, анкетный опрос.

Научная новизна заключается в разработке методических рекомендаций по совершенствованию работы системы управления предприятием, которые могут быть применимы в ООО «Нудел Продукт» и других предприятиях.

Практической значимостью обладают разработанная анкета по оценки системы управления организацией ООО «Нудел Продукт» и разработанные рекомендации

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1. Сущность системы управления предприятием

Система управления предприятием должна обеспечить условия, при которых каждый руководитель любого уровня считал бы своей важнейшей задачей организацию активного поиска реальных возможностей повышения результативности труда. Вместе с тем она должна обладать способностью к саморегулированию и самосовершенствованию, направленному на широкое применение новых высокоэффективных организационных форм и методов управления, технологий и научно-технических достижений.

В общем виде процесс управления во всех сферах деятельности можно представить в виде так называемой «петли управления», включающей циклическую последовательность следующих этапов: прогноз – планирование – контролируемая деятельность по реализации планов – учет и анализ результатов – коррекция прогнозов и планов.¹



Рис. 1.1. Обобщенная схема управления²

Процесс управления предприятием реализуется в рамках системы управления предприятием.

¹ Архипов Н.И. Исследование систем управления. [Текст]: Учебник // Н.И. Архипов - М.: ПРИОР, 2014. — 232 с. – С. 134.

² Архипов Н.И. Исследование систем управления. [Текст]: Учебник // Н.И. Архипов - М.: ПРИОР, 2014. — 232 с. – С. 134.

Необходимо дать определение системы управления предприятием, чтобы понять основу для проектирования и исследования системы управления.

Систему управления Стенли Янг определяют, как подсистему предприятия. Составными частями являются группы взаимодействующих людей, при этом функции системы управления являются восприятием входов предприятия (определенных проблем) и выходов (выполнение комплекса действий, процессов, итогом которых будут определенные решения), при этом должны увеличиваться доходы вследствие оптимизации взаимосвязи всех входов и выходов от деятельности всего предприятия.³

В работе Глущенко В.В., Глущенко И.И. , понимают систему управления как такую систему, которая предназначена для воздействия на объект управления, при этом переводит этот объект в желаемое состояние, придавая его параметрам и процессам определенные количественные или качественные значения, при этом являясь конкретным аппаратурным, нормативным, функциональным вариантом реализации технологий для решения конкретной проблемы управления.⁴

Как отмечают, И. Асташкина, В. Мишин, система управления предприятием представляет собой самостоятельную систему, но может входить в систему более высокого порядка, при этом состав элементов каждой из подсистем системы управления предприятием является разнообразным и зависящим от конкретного содержания системы организации.⁵

Как и любая другая система, система управления предприятием состоит из элементов, которые объединены воедино целью функционирования, при этом особенно важно выделять субъект и объект управления, основные элементы

³ Янг С. Системное управление организацией. [Текст]: Учебник. Пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. - М., «Советское радио», 2010, - 516 с. - С.456.

⁴ Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование систем управления [Текст]: Учебник, г. Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2010. – 234 с - С. 123.

⁵ Авдошина З. А. Исследования систем управления [Электронный ресурс]: // http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml

системы управления. Каждый элемент подлежит исследованию, чтобы обеспечить целостность исследования системы управления.⁶

Система управления предприятием включает такие элементы (рис. 1.2)



Рис. 1.2. Основные элементы системы управления предприятием

Рассмотрим каждый элемент более подробно:

- Функции управления⁷

Исследование такого элемента системы управления, как функции имеет большое практическое значение, так как они определяют структуру органов управления предприятия, при этом существует общие функции управления, которые являются обязательными для успешной работы любой организации (планирование, организация, мотивация и контроль), а также конкретные функции управления (специфические), определяемые объектом управления.

⁶ Система управления и смысл организации [Электронный ресурс]: [//http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_2517](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_2517)

⁷ Система управления и смысл организации [Электронный ресурс]: [//http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_2517](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_2517)

К функциям управления современным предприятием относят: планирование, предпринимательство, финансы, организацию, производство, инновации, информацию и социальное развитие.

- Организационная структура

Также необходимо исследовать такой элемент системы управления предприятием, как организационная структура управления. Организационная структура управления представляет собой одну из основных категорий теории управления и является целостной системой, специально разработанной таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

Организационная структура управления предприятием включает в себя состав организационной структуры, соотношение элементов структуры, а также расположение взаимосвязанных отдельных подсистем предприятия, при этом создание такой структуры нацелено на эффективное распределение прав и ответственности между всем управленческим персоналом предприятия, который тоже является элементом системы управления и подлежит исследованию.

Для построения организационных структур предприятий важен именно учет роли человека в той или иной организации. Большое значение имеет правильное построение роли, формирование исходных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации. Роли должны соответствовать целям, которые ставятся перед организацией.⁸

- Персонал управления⁹

Исследование персонала управления должно рассматриваться с точки зрения эффективности использования и управления рабочим временем с помощью планирования и для взаимодействия с другими элементами системы

⁸ Алехина О. И. Выбор оптимальной организационной структуры: рыночная, иерархическая структуры и гибридные формы [Текст]: / Алехина О. И. // Стратегический менеджмент – 2012. - №3. – С. 87-92. – С. 88

⁹ Алехина О. И. Выбор оптимальной организационной структуры: рыночная, иерархическая структуры и гибридные формы [Текст]: / Алехина О. И. // Стратегический менеджмент – 2012. - №3. – С. 87-92. – С. 88

управления, так как именно системный принцип может обеспечить большее достижение целей всей системы управления предприятием.

Большую роль при принятии управленческих решений играют технические средства, при этом для получения более высокой эффективности необходимо комплексное применение технических средств: связи, проведения совещаний, демонстрационной техники, средств оснащения рабочего места руководителя, средств контроля.¹⁰

- Информация

Потребность в информации разных субъектов и звеньев системы управления предприятием неодинакова и определяется задачами, которые решаются в процессе управления субъектом управления: руководителем или работником управленческого аппарата.

- Методы управления

Методы управления являются одним из основополагающих элементов системы управления, так как именно с их помощью можно проводить как исследование системы управления предприятием, так и именно методы обеспечивают достижение целей и задач для предприятия.

Методы управления - способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, руководителя на возглавляемый им коллектив.

Следует различать методы управления и методы процесса управления. Методы управления характеризуют законченный акт воздействия на объект управления, тогда как с помощью методов процесса управления выполняются лишь отдельные работы.¹¹

Методы управления классифицируются по различным признакам. Так, нередко выделяют методы прямого и косвенного воздействия. При использовании первых (приказ, стимул) предполагается непосредственный результат

¹⁰ Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. [Текст]: - СПб: Питер, 2010. - 411с. – С. 123.

¹¹ Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. [Текст]: - СПб: Питер, 2010. - 411с. – С. 123.

воздействия, вторые направлены на создание условий для достижения высоких результатов (качество трудовой жизни).

Можно выделить методы формального и неформального воздействия. Соотношение их в практике управления отражает характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчиненными, поведение в коллективе и т.д.¹²

- Технологии управления

Еще одним элементом системы управления предприятия, подлежащим исследованию, является технология управления. Технология управления определяется как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, направленных на обоснование, выработку, принятие и выполнение решений управленческих процессов. Технология управления состоит из «информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств», именно эти составные части и подлежат исследованию.¹³

- Финансы. Финансовый анализ и исследование всей финансовой деятельности предприятия, так и конкретно системы управления предприятия может помочь в эффективной и объективной оценке платежеспособности, эффективности и доходности от деятельности предприятия, а также выявить перспективы развития и в результате принять обоснованные решения.

- Управленческие решения. И, конечно же, исследованию подлежат управленческие решения, принимаемые в сфере системы управления. Как отмечает В. Цыплухин, что большую часть решений принимают руководители, но также часто специалисты гораздо лучше разбираются в отрасли, чем

¹² Левин Л.А. Основы исследования систем управления [Текст]: Методическое пособие для студентов /Л.А. Левин; КГТЭИ. - Красноярск, 2011. - 94 с. – С. 50

¹³ Левин Л.А. Основы исследования систем управления [Текст]: Методическое пособие для студентов /Л.А. Левин; КГТЭИ. - Красноярск, 2011. - 94 с. – С. 56.

руководитель, поэтому исследование управленческих решений должно обеспечить четкую разграниченность областей принимаемых решений и тем самым повысить в конечном итоге их эффективность, иначе ошибки руководства могут привести к неэффективности системы управления предприятия и невозможности ее развития.

Основными характеристиками исследования системы управления являются: методология исследования, организация исследования, ресурсы исследования, объект исследования, предмет исследования, тип исследования, результат исследования, эффективность исследования.¹⁴

Таким образом, в данном пункте была рассмотрена сущность понятия система управления и ее основные элементы. Под системой управления предприятия понимается комплекс мер направленных на координацию хозяйственной деятельности с целью получения положительных результатов. Система управления предприятием включает такие элементы, как: функции управления, организационную структуру управления, персонал управления, технические средства управления, информацию, методы управления, технологию, финансы, управленческие решения.

1.2. Функции, принципы и методы управления предприятием

Функции, принципы и методы признаются важнейшими элементами системы управления. Если функция означает – что делать, то принципы – как делать.

Принцип — это основное правило, требование, идея управления и его основа. Основные принципы определяют философию и стратегию руководства предприятием и его звеньями. Следование принципам управления служит залогом

¹⁴ Левин Л.А. Основы исследования систем управления [Текст]: Методическое пособие для студентов /Л.А. Левин; КГТЭИ. - Красноярск, 2011. - 94 с. – С.58

высокого качества управленческого решения и, следовательно, высокой эффективности управления.

С учетом выработанных принципов корректируются цели деятельности предприятий, уточняются приоритеты, формулируется его политика, разрабатываются методы. Реализация принципов, целей, приоритетов и политики предприятий осуществляется с помощью соответствующих рабочих методик, инструкций, положений, нормативов. Последние формируют механизм управления организацией.¹⁵

Современные принципы управления организацией включают:¹⁶

- оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении – распределение полномочий по принятию управленческих решений соответственно уровню управленческой пирамиды.
- оптимальность, экономичность – принимать решения с обязательной оценкой выгоды, экономичности для любой системы.
- целенаправленность управления – любое управленческое действие непременно сопряжено с ориентацией на достижение поставленной цели.
- комплексность – рассмотрение и решение задач управления во взаимосвязи и целостности.
- демократизация управления. Этот принцип основан на корпоративной организации собственности.

Менеджмент как процесс управления организацией применяется во всех сферах деятельности организации. Спектр выполняемых управленческих действий настолько широк, что в теории управления принято объединять их в отдельные виды.

¹⁵ Румянцева З.П. Общее управление организацией [Текст]: Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с. – С. 223.

¹⁶ Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.- С. 234.

Под функцией управления понимают обособившиеся виды управленческой деятельности, различные направления управленческого воздействия управляющей системы на управляемый объект.¹⁷

Впервые функции управления выделил Анри Файоль (1841 — 1925). Среди них можно назвать следующие операции:¹⁸

- технические (производство, выделка и обработка);
- коммерческие (покупка, продажа, обмен);
- финансовые (привлечение средств и распоряжение ими);
- страховые (страхование и охрана имущества и лиц);
- учетные (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т.д.);
- административные (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

В настоящее время выделяют следующие функции управления:¹⁹

- прогнозирование — определенная система вероятностной оценки характера изменения целей и возможных направлений развития управляемого объекта в соответствии с имеющимися ресурсами организации;
- планирование — это центральная функция управления. Планирование предполагает постановку целей и задач системы управления и организации в целом путем определения метода и средств их достижения. Эта функция пронизывает все виды управленческой деятельности и стадии процессов структурных звеньев любой организации. В условиях рынка планирование становится непрерывным, циклично повторяющимся процессом разработки эффективных путей и методов развития и функционирования организации;

¹⁷ Базаров Т.Ю. Управление персоналом: [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров [и др.]. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 560с. - С. 334.

¹⁸ Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. [Текст]: - СПб: Питер, 2012. - 411с. – С. 176.

¹⁹ Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 512 с. – С. 434.

- организация — определение и распределение объема работ по реализации поставленных целей с учетом характера взаимоотношений между управленческими и производственными звеньями по созданию условий для достижения целевой функции фирмы (компании);
- регулирование — предвидение и устранение возможных отклонений в ходе протекающего процесса от основных показателей. Эта функция направлена на обеспечение запланированной согласованности и пропорциональности развития и функционирования отдельных элементов управляемого объекта;
- мотивация — побуждение работника к активной деятельности по достижению целей организации с помощью системы стимулов. Данная функция основывается на удовлетворении сложной структуры потребностей человека в соответствии с действием закона о возвышении потребностей;
- координация — необходимое согласование действий в работе всех структурных элементов организации. Имеет целью обеспечение ритмичности и непрерывности для достижения эффективности взаимодействия всех звеньев управления;
- контроль — проверка количественного и качественного соответствия планируемого процесса ранее запланированным заданиям, решениям, нормам и показателям;²⁰
- учет — накопление и анализ итоговых данных за определенный временной период. Благодаря этой функции можно совершенствовать систему управления с учетом знаний прошлых лет. Контроль и учет служат средствами обратной связи в управлении.

Эффективность работы любой коммерческой организации напрямую зависит от методов управления.

²⁰ Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 512 с. – С. 434.

Методы управления – это способы и формы целенаправленного воздействия субъекта управления (менеджера) на объект управления (персонал).²¹

В связи с этим, можно выделить следующие методы управления предприятием, представленные в таблице 1.1.²²

Таблица 1.1.

Характеристика методов управления предприятием

Группы методов	Механизм воздействия на объект управления	Стимул выполнения управленческого воздействия	Виды воздействия
Экономические	Косвенный стимулирующий	Материальная заинтересованность	Поощрительные фонды, цены, прибыль, кредиты, технико-экономический анализ
Правовые и организационно-распорядительные	Прямой директивный	Дисциплинарная ответственность	Нормы гражданско-административного права, инструкции, приказы, распоряжения
Социально-психологические	Косвенный стимулирующий	Моральная ответственность	Стиль руководства, психоклимат, традиции, мотивы

Рассмотрим каждый метод управления более подробно.²³

Экономические методы – это методы хозяйствования, основанные на объективных экономических законах и интересах общества.

Организационно – распорядительные методы являются необходимым дополнением к экономическим методам. Эти методы регламентируют сроки исполнения и круг лиц, ответственных за каждый участок работы, а также конкретные формы контроля исполнения.

²¹ Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 512 с. – С. 434.

²² Румянцева З.П. Общее управление организацией [Текст]: Теория и практика: учебник [Текст] / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с. – С. 225.

²³ Румянцева З.П. Общее управление организацией [Текст]: Теория и практика: учебник [Текст] / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с. – С. 226.

Правовые методы предполагают использование различных санкций за нарушение или невыполнение правовых актов. Они делятся на: дисциплинарные, материальные, административные, уголовно-правовые.

Социально – психологические методы воздействуют на систему управления через разнообразные стимулы, мотивы. Они охватывают следующие области: повышение мотивации на результативность труда, развитие социальных потребностей и интересов, повышение деловой активности, усиление ответственности работников за выполнение задания, повышение квалификации при росте карьеры, предотвращение и устранение конфликтных ситуаций и т. д.²⁴

Таким образом, в данном параграфе рассмотрены принципы, функции и методы управления организацией. К основным методам управления относятся: экономические, организационно-распорядительные, правовые и социально-психологические методы. Принцип - это основное правило, требование, идея управления, основа. Современные принципы управления организацией включают в себя: оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении; оптимальность, экономичность; целенаправленность управления; комплексность; демократизация управления. Функции управления персоналом - это основные направления деятельности, ориентированные на удовлетворение потребности организации в персонале.

1.3. Методические подходы к оценке эффективности системы управления предприятием

Актуальность исследования заключается в том, что оценка эффективности системы управления предприятием является важным элементом разработки проектных и плановых управленческих решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующего менеджмента, проектов или плановых

²⁴ Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – 7-е изд. перераб. и доп. – Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 1104 с. – С. 345.

мероприятий, которые разрабатываются на предприятии. Она проводится для создания современной системы управления или усовершенствования существующей, которая бы обеспечивала высокую конкурентоспособность предприятия на внутренних и внешних рынках.

Целью написания выпускной квалификационной работы является – разработка рекомендаций по совершенствованию работы системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт»: Исходя из этого, была сформулирована цель проведения исследования: провести оценку эффективности системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт»

Методика исследования выпускной квалификационной работы включает в себя три направления исследования:

- анализ организационной структуры ООО «Нудел Продукт»;
- оценка эффективности системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт».

Объектом исследования выступает ООО «Нудел Продукт». Предметом исследования – система управления предприятием.

Первое направление предполагает проведение кабинетного исследования. Кабинетное исследование – это анализ и систематизация вторичных данных. Для его проведения необходимо собрать информацию внутрифирменной отчетности.²⁵

Следующее направление исследования предполагает исследование организационной структуры управления ООО «Нудел Продукт». С помощью данного этапа исследования необходимо выяснить, какова организационная система управления предприятия ООО «Нудел Продукт». Исследование будет проводиться с помощью следующих методов исследования: проведение анализа существующих документов по миссии, организационной структуре, положений о подразделениях, должностных инструкций, а также будет проводиться экспертная оценка.

²⁵ Добреньков В. И., Кравченко А. И. Методы социологического исследования [Текст]: Учебник / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко – М.: Инфра – М, 2012. – 768 с. – С. 127

Экспертный опрос – это метод сбора информации, основанный на мнениях о каком-либо явлении или процессе группы компетентных специалистов, называемых экспертами.²⁶ Анкета представлена в приложении Б.

При подборе экспертов большое внимание уделяется согласованности их мнений, которая характеризуется смещенной или несмещенной оценкой дисперсии отсчета. С этой целью на этапе формирования экспертной группы проводятся контрольные измерения с математической обработкой их результатов. Нередко при этом используется не один, а сразу несколько объектов измерений, которые в зависимости от их ценности или качества нужно расставить по шкале порядка, т.е. определить их ранг, ибо измерение по шкале порядка называется ранжированием. За меру согласованности мнений экспертов в этом случае принимается так называемый коэффициент конкордации.²⁷

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}$$

(1.1).

где S — сумма квадратов отклонений суммы рангов каждого объекта экспертизы от средних арифметических рангов; n — число экспертов; m — число объектов экспертизы. В зависимости от степени согласованности мнений экспертов коэффициент конкордации может принимать значения от 0 (при отсутствии согласованности) до 1 (при полном единодушии).

В роли экспертов выступали 10 человек (руководитель предприятия, коммерческий директор, начальник отдела продаж, менеджер по продажам, начальник отдела маркетинга, специалист по маркетингу, 2 приглашенных

²⁶ Экспертный опрос [Электронный ресурс] // <http://www.klubok.net/pageid432.html>

²⁷ Экспертный опрос [Электронный ресурс] // <http://www.klubok.net/pageid432.html>

эксперта, с предприятия схожей отраслью предприятия, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, финансовый директор)

Третье направление включает в себя оценка эффективности системы управление предприятием, данный анализ будет проводиться с помощью анкетного опроса. (прилож. А).

В анкете будут заранее сформулированы все вопросы, которые касаются данного исследования. Вопросы и ответы на них представлены четко. Не будет такого варианта, как исследователь забыл задать вопрос респонденту. В анкете предложены вопросы, которые подразумевают открытый ответ, на которых респонденты смогут ответить так - как хотят именно они. Анкета удобна тем, что некоторые люди не любят, когда их останавливаешь и начинаешь задавать вопросы, они могут среагировать агрессивно, либо начать смущаться и отвечать не обдумавши. Анкета удобна тем, что ее мы можем выслать по интернету на электронный адрес потребителя, и он сможет ответить на интересующие нас вопросы в удобное для него время, и хорошо обдумав каждый вариант.²⁸

Однако анкетированию свойственны и существенные недостатки.²⁹

- отсутствие личного контакта не позволяет как, скажем, в свободном интервью изменять порядок и формулировки вопросов в зависимости от ответов или поведения респондентов;
- не всегда достаточна достоверность подобных «самоотчетов», на итоги которых влияют неосознаваемые установки и мотивы респондентов или желание их выглядеть в более выгодном свете, сознательно приукрасив реальное положение дел.

Анкета при проведении опроса включала в себя 5 разделов и разрабатывалась для сотрудников предприятия: (прил. А)

- оценка организации труда;
- оценка уровня взаимоотношения руководителей с сотрудниками;

²⁸ Голубков Е. П. Основы маркетинга [Текст]: / Е. П. Голубков. – Изд-во: Финпресс, 2014. – 704 с. – С. 196.

²⁹ Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ)-2012. – 296 с. – С. 146.

- оценка системы обучения;
- оценка уровня удовлетворенности сотрудников различными аспектами работы;
- оценка внутренних коммуникаций предприятия.

Выборочная совокупность исследования определялась следующим образом, для начала была определена генеральная совокупность, которая равна количеству работников компании в данный момент. В ООО «Нудел Продукт» = 200 человек. Доверительная вероятность 95%, погрешность 5%. Выборка рассчитывалась по следующей формуле: (1.2).³⁰

$$SS = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{c^2} \quad (1.2)$$

где **Z** - фактор (например, 1,96 для 95% доверительного интервала);

p = процент интересующих респондентов или ответов, в десятичной форме (0,5 по умолчанию);

c = доверительный интервал, в десятичной форме (например, 0,04 = ±4%)

Таким образом, выборка исследования составила 132 человека.

Но так в исследовании, лучше опрашивать, работников, которые дольше работают на предприятии, и различных, руководителей и специалистов, именно поэтому выборка была сокращена до 50 человек. В исследование приняли участие сотрудники организации, включая менеджеров и специалистов предприятия.

И так, можно сказать, что основная цель исследования выпускной квалифицированной работы – это провести оценку эффективности системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт». Исследование включает в себя три этапа. В рамках проведения исследование будут использоваться такие методы исследования как: кабинетное исследование, экспертный и анкетный опрос.

Выводы по 1-ой главе:

1) Изучена сущность понятия «система управления предприятием», ее элементы. Под системой управления предприятия понимается комплекс мер

³⁰ Калькулятор выборки [Электронный ресурс] // <http://surin.marketolog.biz/calculator.htm>

направленных на координацию хозяйственной деятельности с целью получения положительных результатов. Система управления предприятием включает такие элементы, как: функции управления, организационную структуру управления, персонал управления, технические средства управления, информацию, методы управления, технологию, финансы, управленческие решения.

2) Рассмотрены функции, принципы и методы управления предприятием. Они являются важнейшими элементами системы управления. Если функция означает – что делать, то принципы – как делать. Методы управления – это способы и формы воздействия субъекта управления на объект управления. К основным методам управления относятся: экономические, организационно-распорядительные, правовые и социально-психологические методы. Современные принципы управления организацией включают в себя: Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении; Оптимальность, экономичность; целенаправленность управления; комплексность; демократизация управления.

3) Разработана методика оценки эффективности системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт». Цель проведения исследования: провести оценку эффективности системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт». В рамках проведения исследования будут использоваться такие методы исследования как: кабинетное исследование, экспертный и анкетный опрос

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «НУДЕЛ ПРОДУКТ»

2.1. Анализ организационной структуры управления предприятием

Организационная структура управления для любого хозяйствующего субъекта имеет большое значение, подходы к распределению обязанностей, принципы создания перспективной организации и т.д. Поэтому в настоящее время совершенствованию организационной структуры управления уделяется значительное внимание, так как достижение основных целей организации возможно при эффективной структуре организации, построенной с учетом всех ее преимуществ и недостатков.

Именно поэтому в рамках курсовой работы проводилось исследование по оценке организационной структуры управления предприятия ООО «Нудел Продукт». История ООО «Нудел Продукт» началась в 2000 году с приобретения участка для строительства фабрики в экологически чистом районе в 10 км от города Пензы. С нулевого цикла были построены производственные помещения, и в том же 2000 году приобретена первая итальянская линия PAVAN, производительностью 400 тонн/месяц. Начиная с этого времени, предприятие активно развивается, обеспечивая 100% сбыт выпускаемой продукции.

Сегодня предприятие ООО «Нудел Продукт» – это:

- Надежная компания: Дистрибьюция более 160 крупных клиентов; География распространения - более 40 регионов России (от Калининграда до Владивостока, от Санкт-Петербурга до Ростова-на-Дону), а также республики Беларусь, Таджикистан, Армения.
- Крупная компания: 7 итальянских линий: 3 линии (PAVAN, BRAIBANTI) для производства коротко резанных макаронных изделий традиционных форматов, 1 линия (BRAIBANTI) для производства длинорезанных макаронных изделий), 3 линии (STORCI) для производства макаронных

изделий специальных форматов; Ежегодный объем производства более 35 000 тонн; Ассортимент макаронных изделий свыше 40 форматов, 70 наименований

- Развивающаяся компания: динамичный рост продаж около 7% в год; Запуск новых линий по производству эксклюзивных форматов макаронных изделий; Ориентация на разные социальные и ценовые сегменты; Постоянный мониторинг конкурентоспособности продукции на потребительских дегустациях; Изменение упаковки под запросы потребительского рынка.
- Компания, гарантирующая качество: Система менеджмента качества и безопасности пищевой продукции соответствует требованиям ГОСТ Р ISO 22000; Макароны изделия ТМ «Fillini» выпускаются строго по ГОСТ 31743, по которому макароны изделия - это "пищевой продукт, изготавливаемый из пшеничной муки и воды смешиванием, различными способами формования и высушивания"; Макароны изделия ТМ «Fillini» являются лауреатами региональных и международных конкурсов;

Организационная структура предприятия направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.³¹

В ООО «Нудел Продукт» наблюдается линейно-функциональная структура управления. При линейно-функциональной структуре управление осуществляется линейным руководителем через подчиненных ему функциональных руководителей, каждый из которых имеет право руководить подчиненными

³¹ Степанов А. С. Организационная структура компании: пять шагов к здоровью [Текст]: / А. С. Степанов // Менеджмент сегодня – 2015. - №6. – С. 236-242. – С. 236

подразделениями (исполнителями) в пределах порученных им функций. Данная структура представлена на рисунке 2.1



Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Нудел Продукт»

Рассмотрим достоинства и недостатки данного типа структуры³² (таб.2.1)

Таблица 2. 1.

Достоинства и недостатки линейно-функционального типа структуры

Преимущества	Недостатки
1	2
Низкие административные расходы, отсутствие дублирования функций	Возможна чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов

³² Степанов А. С. Организационная структура компании: пять шагов к здоровью [Текст]: / А. С. Степанов // Менеджмент сегодня – 2015. - №6. – С. 236-242. – С. 236

Окончание таблицы 2.1

1	2
Легкость координации в функциональных областях	Проблемы меж функциональной координации
Эффективное решение стандартных профессиональных задач	Замедленность реакции на изменения внешней среды
Централизованный контроль важнейших решений руководством компании	Перегруженность руководства решением оперативных вопросов в ущерб задачам стратегического управления
Специализация и компетентность, развитие предметных навыков персонала в функциональных областях	Ведомственность, отсутствие у менеджеров системного подхода к решению проблем организации

На больших предприятиях линейно-функциональная структура является сдерживающим фактором: слишком много звеньев отделяет непосредственного работника от руководителя предприятием. На малых же предприятиях, где сотрудники знают друг друга в лицо, ее можно применять достаточно успешно.

Во главе всего стоит директор. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности комбината, без особой на то доверенности действует от имени комбината, представляет его интересы во всех отечественных предприятиях, фирмах и организациях. Также он распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками предприятия. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность завода, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами.³³

В рамках выпускной квалифицированной работы было проведено исследование по оценке организационной структуры предприятия ООО «Нудел Продукт» исследование проводилось с помощью экспертного опроса (прил. Б).

³³ Степанов А. С. Организационная структура компании: пять шагов к здоровью [Текст]: / А. С. Степанов // Менеджмент сегодня – 2015. - №6. – С. 236-242. – С. 236

В данном исследовании приняли участие 10 экспертов, в роли которых выступали руководитель предприятия, коммерческий директор, начальник отдела продаж, менеджер по продажам, начальник отдела маркетинга, специалист по маркетингу, 2 приглашенных эксперта, с предприятия схожей отраслью предприятия, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, финансовый директор. Результаты исследования представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Результаты экспертного опроса

Критерии оценки орг. структуры	Оценка эксперта				
	1	2	3	4	5
1. Оценка соответствия организационной структуры целям и задачам предприятия				8	2
2. Оценка соответствия организационной структуры размерам предприятия			1	3	6
3. Оценка соответствия организационной структуры к состоянию внешней среды		2	2	3	3
4. Оценка соответствия организационной структуры должностным обязанностям сотрудников предприятия				3	7
5. Оценка гибкости и адаптации организационной структуры к изменяющимся условиям в предприятии				3	7
6. Оценка удовлетворенности организационной структуры			3	3	4
7. Оценка соответствия организационной структуры и миссии и стратегии развития предприятия					10
8. Оценка надежности организационной структуры			2	4	4
9. Соответствие организационной структуры другим элементам системы управления				5	5
10. Оценка уровня управляемости организационной структуры			3	5	2

Рассчитаем коэффициент конкордации, по формуле, представленной в пункте 1.3.

В нашем случае, $m=10$, $n=10$. Остается найти сумму квадратов разности рангов (S)

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+10)10}{2} = 55$$

Воспользуемся коэффициентом конкордации для случая, когда имеются связанные ранги (одинаковые значения рангов в оценках одного эксперта):

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n) - m \sum T_i}, \quad (2.1)$$

где $S=55$, $n=10$, $m=10$

$$T_i = \frac{1}{12} \sum (t_i^3 - t_i) \quad (2.2)$$

L_i - число связей (видов повторяющихся элементов) в оценках i -го эксперта,
 t_i - количество элементов в i -й связке для i -го эксперта (количество повторяющихся элементов).

На основании формул (2.1) и (2.2) был рассчитан коэффициент координации, который равен = 0,66, что говорит средней степени согласованности мнений экспертов.

Таким образом, в результате проведенного исследования можно отметить достоинства и недостатки организационной структуры ООО «Нудел Продукт»

Достоинства:

- организационная структуры соответствует целям и задачам предприятия;
- организационная структуры соответствует размерам предприятия;
- организационная структура соответствует должностным обязанностям сотрудников предприятия;
- организационная структура является гибкой и легко адаптирующей к изменяющим условия в предприятии;
- организационная структура соответствует другим элементам системы управления;
- организационная структура соответствует миссии и стратегии организации;

Недостатки:

- организационной структуры слабо соответствует состоянию внешней среды;

- не все эксперты удовлетворены организационной структурой предприятия;
- отмечается слабая степень надежности организационной структуры;
- отмечается слабая степень управляемости организационной структуры;

Таким образом, на основании проведенного исследования, в данном пункте по оценке организационной структуры, можно сделать вывод, что, ООО «Нудел Продукт» предоставляет заказчикам товары и услуги в направлении макаронные фабрики. На предприятии наблюдается линейно-функциональная структура управления. В результате опроса экспертов были определены достоинства и недостатки организационной структуры предприятия, так достоинств больше чем недостатков, можно сказать, что данная организационная структура является эффективной, но все-таки нуждается в ряд изменений, так не все эксперты удовлетворены организационной структурой предприятия ООО «Нудел Продукт».

2.2. Оценка эффективности существующей системы управления на предприятии

Анализ эффективности системы управления предприятием - задача, с которой консультанты сталкиваются в самых различных ситуациях. Именно поэтому в рамках выпускной квалифицированной работе было проведено исследование по оценке системы управления на предприятие ООО «Нудел Продукт». Исследование проводилось с помощью анкетного опроса (прил. А).

В исследовании приняли участие 50 сотрудников организации из них 27 (55%) мужчин и 23 (45%) женщины. Возраст респондентов представлен на рисунке 2.2. В основном можно сказать, что в исследовании приняли участие в возрасте 25-29 лет – 25% и 30 – 34 лет – 20%. Образование респондентов - высшее основном (69%), у многих даже по 2 высших образования (5%). Это

говорит о, то, что в предприятии высокий интеллектуальный капитал. Среднемесячный доход составляет от 15 000 и выше.

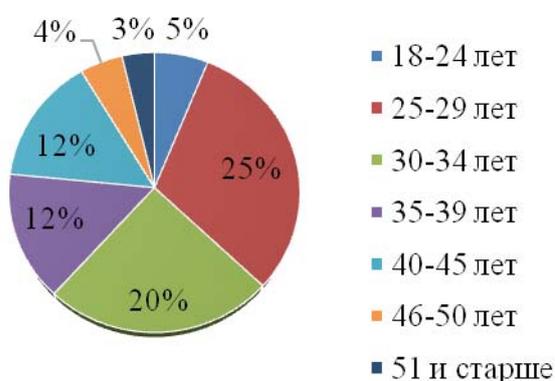


Рис. 2.2. Основной возраст респондентов.

Первый этап исследования предполагал оценку респондентами уровня организации труда на предприятии. Первый вопрос исследования помог выяснить как давно респонденты работают на предприятии «Нудел Продукт», в результате выяснилось, что 76% респондентов ответили более двух лет, 13% - более 5 лет, и 11% - менее одного года. Это говорит о том, что в исследовании приняли участие только те сотрудники организации, которые давно работают на предприятии, так они смогут более субъективно оценить систему управления исследуемого предприятия (рис. 2.3).

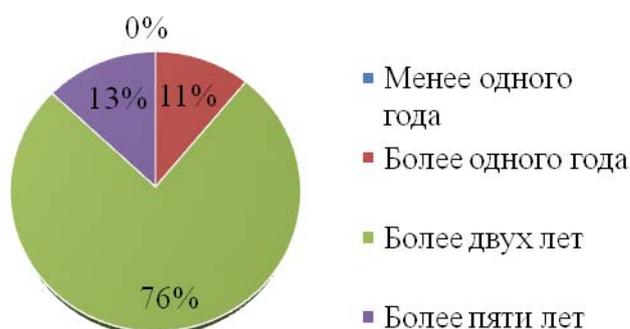


Рис. 2.3. Период работы респондентов на предприятии

Следующий вопрос анкеты предполагал оценку условий труда, в результате которого стало ясно, что на исследуемом предприятии хорошие условия труда, так считают 66% респондентов, также 60% респондентов удовлетворены организацией труда на предприятии (рис.2.4).



Рис. 2.4. Уровень удовлетворенности респондентов организацией труда на предприятии

В результате исследования выяснилось, что у сотрудников организации имеются должностные инструкции, так считают 82% опрошенных респондентов, но 8% респондентов отмечают, что имеются только в общем виде. На предприятии существуют следующие методы повышения эффективности труда сотрудников – моральное стимулирование, материальное воздействие и экономическое воздействие, также в меньшей степени административное воздействие (таб. 2.3)

Таблица 2.3

Методы повышения эффективности труда сотрудников на предприятии

Варианты ответов	Количество человек	%
Моральное стимулирование	45	92
Материальное стимулирование	40	82
Административное воздействие (выговоры и др.)	35	65
Экономическое воздействие (штрафы и др.)	45	92
Итого	50	100

Благодаря ответам на вопрос: «Как Вы думаете, какой фактор является определяющим для потенциальных сотрудников, при выборе Вашего предприятия? (Укажите не более трех вариантов ответа)», выяснилось, что факторами, определяющими для потенциальных сотрудников при выборе данной организации, являются: хорошая репутация предприятия (100%), высокий заработок – 96%; возможность карьерного роста - 78% (рис.2.5)



Рис. 2.5. Факторы выбора предприятия в качестве места работы

В результате исследования выяснилось, что заработная плата сотрудников, по мнению респондентов, соответствует в некоторой мере, так считают 40% респондентов. И 67% респондентов не устраивает, существуя система вознаграждения за успешный труд (рис. 2.6). Это является отрицательным моментом существующей системы управления на предприятии.



Рис. 2.6. Оценка существующей системы вознаграждения за успешный труд.

Следующий вопрос анкеты помог, выявить как руководство оценивает труд сотрудника, в результате, только 51% респондентов ответили, что справедливо. Тем самым используя формы морального стимулирования, так 55% респондентов ответили, что вполне устраивает действующая форма морального стимулирования. Тем самым можно сказать, что в предприятии слабо ценят труд сотрудников (рис. 2.7).

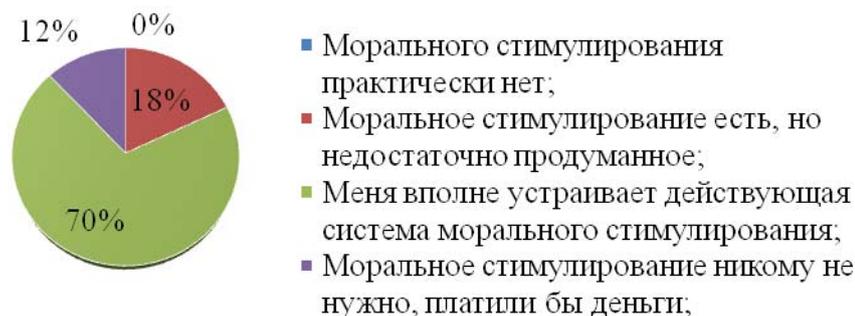


Рис. 2.8. Оценка системы морального стимулирования на предприятии

Следующий этап исследования предполагал оценку уровня взаимоотношения руководителей с сотрудниками. Из результатов исследования стало ясно, что стиль руководства на предприятии отличный, так считают 71% респондентов. Так руководитель предприятия помогает поддерживать благоприятный климат в коллективе, так считают 48% респондентов и руководство поощряет организацию корпоративных мероприятий, так 76% респондентов (рис.2.9). Данные моменты являются положительными в организации систему управлением на предприятии.

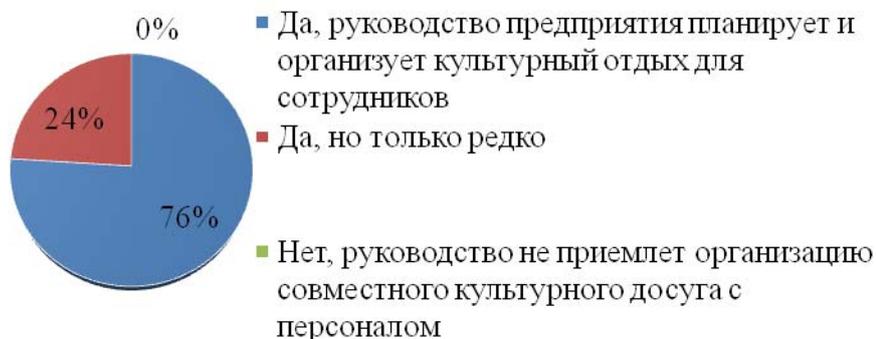


Рис. 2.9. Оценка поощрения руководством организации корпоративных мероприятий для сотрудников

Из результатов исследования стало, ясно, что у сотрудников редко возникают конфликтные ситуации с руководством, так считают 60%, это говорит о том, что, в коллективе предприятия благоприятная обстановка (рис. 2.10.).



Рис. 2.10. Оценка возникновения конфликтов сотрудников с руководством предприятия

Третий этап исследования предполагал оценку системы обучения на предприятии, в результате данного этапа исследования выяснилось, что на исследуемом предприятии предусмотрена система повышения квалификации сотрудников, так считают 65% респондентов, и на предприятии сотрудники часто проходят аттестацию, так считают 92% (Рис. 2.1). Тем самым можно отметить что, на предприятии хорошо организована система обучения персонала.



Рис. 2.11. Оценка проведения аттестации на предприятии

В результате исследования выяснилось, что на предприятии применяются следующие формы повышения квалификации, это в основном – тренинги (55%),

специализированные курсы (35%) и обучение на рабочем месте – 55% (таблица 2.4). Также важно отметить, что приобретенные знания на данных формах повышения квалификации помогли сотрудникам организации, при выполнении должностных обязанностей, так считают – 82% респондентов.

Таблица 2.4

Формы повышения квалификации на предприятии

Варианты ответов	Количество человек	%
Семинары	0	0
Тренинги	35	55
Специализированные курсы	10	35
Получение специального образования	5	6
Коучинги	0	0
Обучение на рабочем месте	35	55
Итого	50	100

Таким образом, можно сказать что, на предприятии хорошая система обучения, так полученные результаты исследования оценивают ее с положительной стороны.

Четвертый этап исследования предполагал оценку уровня удовлетворенности сотрудников различными аспектами работы, в результате которой выяснилось, что для сотрудников организации наиболее важными аспектами работы являются: возможность карьерного роста, интересная и насыщенная работа, высокая заработная плата, хороший и сплочённый коллектив, система поощрения лучших сотрудников и график работы.

В результате исследования также выяснилось насколько он удовлетворены данными аспектами работы на исследуемом предприятии. Таким образом, можно сказать, что 65% респондентов удовлетворены уровнем заработной платы на предприятии и наличием социального пакета, 45% удовлетворены психологическим климатом в коллективе организации; 49% - возможностью карьерного роста, практически все респонденты удовлетворены санитарно-гигиеническими условиями труда и 49% удовлетворены отношениями с коллегами, и 75% удовлетворены стилем руководства, из отрицательных

моментах можно отметить что 60% респондентов не удовлетворены графиком работы и 35% уровнем организации труда на предприятии (Рис. 2.12)

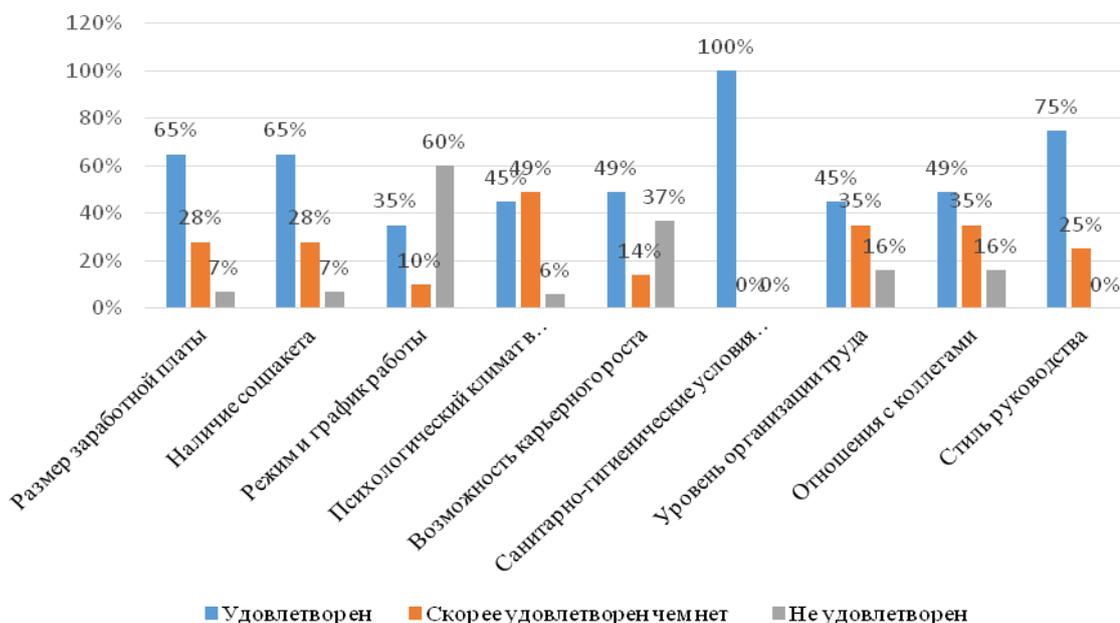


Рис. 2.12. Оценка уровня удовлетворенности респондентами различными сторонами работы на данном предприятии

Благодаря, результатам исследования выяснилось, что сотрудники предприятия удовлетворены системой мотивации на предприятии, это подтверждается тем, что при ответе на вопрос: «Удовлетворены ли Вы системой мотивации сотрудников Вашей организации» - 86% ответили да в полной мере.

Так же в результате исследования выяснилось, что, заработная плата сотрудников зависит от количества отработанных лет на Вашем предприятии, так считают 96% респондентов. На предприятии для сотрудников представляется: дополнительный отгул, в случае сверхурочные работы – 82% и бесплатный проезд на служебной машине – 18% (рис. 2.13)



Рис. 2.13. Вид привилегий для сотрудников, используемый на данном предприятии

Заключительным этапом исследования, являлась оценка внутренних коммуникаций предприятия, в результате данного этапа исследования выяснилось, что на предприятии сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях и планах предприятия, так считают 95% респондентов. Также у каждого сотрудника организации есть возможность задать интересующие вопросы руководителю предприятия (92%) (рис. 2.14)

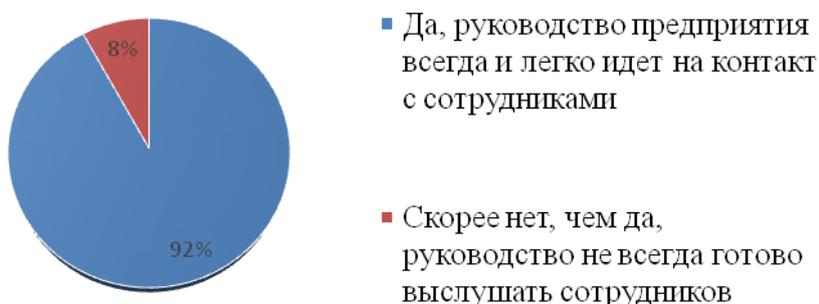


Рис. 2.15. Оценка возможности у сотрудников задать вопросы руководителю

Благодаря результатам исследования выяснилось, что на исследуемом предприятии используются следующие виды коммуникаций: личный контакт и через электронную почту (таб. 2.5).

Таблица 2.5

Виды коммуникаций на предприятии

Варианты ответов	Количество человек	%
Личный контакт	50	100
Селекторные совещания	0	0
Через электронную почту	50	100
Итого	50	100

В результате исследования выяснилось, что на предприятии используются следующие виды мероприятий, это система скидок и акций. Информация доводится до сотрудников во всех удобных формах, чаще всего в письменном виде и в электронном формате. Таким образом, на основании результатов исследования, можно сказать, что уровень оценки внутренней коммуникации в организации высокий.

Таким образом, в результате проведенного исследования по оценке системы управления на предприятии ООО «Нудел Продукт» можно сделать следующие выводы:

- уровень организации труда сотрудников средний так как, в организации хорошие условия труда (67%), у сотрудников есть должностные инструкции (82%), имеются формы морального и материального стимулирования, но 40% респондентов удовлетворены заработной платой труда, и 55 % респондентов удовлетворены системой вознаграждения за труд.
- уровень взаимоотношения руководителей с сотрудниками хороший, так стиль руководства респонденты оценили, как отличный, руководство предприятия поощряет корпоративные мероприятия, участвует в поддержании благоприятного климата в коллективе.
- хорошая система бучения персонала, так как на предприятии предусмотрена система повышения квалификации персонала, сотрудники часто проходят аттестацию, на предприятие проходят различные тренинги, полученные знания на данных тренингах помогают при выполнении должностных обязанностей.

- оценка уровня удовлетворенности сотрудников различными аспектами работы средняя; так есть такие аспекты работы сотрудников, которыми сотрудники не удовлетворены к ним относятся: график работы, психологическим климатом в коллективе;
- уровень внутренней коммуникации предприятия высокий, так на предприятии используются все формы передачи информации, это устная письменная и электронном виде, также сотрудники организации могут задать интересующие вопросы руководству и всегда информированы обо всех событиях, проходящих в организации.

2.3. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Нудел Продукт»

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала.

Целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, фирма должна иметь определенный внутренний потенциал.

В рамках анализа внешней и внутренней среды ООО «Нудел Продукт» важно рассмотреть микро и макросреду предприятия (таб. 2.6)

Таблица 2.6.

Маркетинговая среда предприятия

ООО «Нудел Продукт»		
Внешняя макросреда предприятия.	Внутренняя макросреда предприятия	Внутренняя среда
1	2	3
1. Политические факторы: характеризуют уровень стабильности политической обстановки, законодательную систему, стандарты	1. потребители - фирмы, отдельные физические лица или их потенциальные группы	1. производственная мощность - максимальный возможный выпуск продукции производственной единицы за определенный период.

<p>2. Экономические факторы: жизненный уровень населения, покупательную способность отдельных слоев населения и организаций,</p> <p>3. Социокультурные факторы. Предпочтения, отдаваемые потребителями одному продукту по сравнению с другими продуктами,</p> <p>4. Технологические факторы дают преимущества тем организациям, которые быстро берут на вооружение достижения НТП.</p>	<p>2. конкуренты, фирмы или физические лица, соперничающие,</p> <p>3. поставщики субъекты маркетинговой среды, в функцию которых входит обеспечение фирм-партнеров необходимыми материальными ресурсами.</p> <p>4. контактная аудитория – это органы власти и управления (федер, регеон и т.д., работники средств массовой информации, общественные партии и движения, профсоюзы, представители финансовых кругов).</p>	<p>2.финансовая устойчивость -использование и движение финансовых средств внутри компании, обеспечение прибыльности.</p> <p>3. Организационная структура предприятия — это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.</p> <p>4. корпоративная культура - совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде.</p> <p>5. сервис - совокупность дополнительных услуг, предоставляемых предприятиями.</p>
---	--	---

Начнем с анализа внешней среды, а именно рассмотрение политических факторов. Политические факторы оказывают важно влияние на деятельность предприятия. В настоящее время ситуация в Пензе, как и во всей стране, не стабильна. Экономический кризис «застал врасплох» многие крупные предприятия и мануфактуры, не говоря уже о более мелких предприятиях, которые и вовсе обанкротились. Компании терпят убытки, и прогнозы на 2016 год не утешительны. Но такой крупной компании ООО «Нудел Продукт» особо нечего бояться – разорения. В 2016 году процент продаж снизится на 2-3%, но в будущем ситуация стабилизируется. Государство косвенно контролирует отрасль с помощью законов.

Экономические факторы. Оценка текущего состояния социально-экономического развития страны органами власти сводится к формуле, что все идет лучше, чем ожидалось, а с IV квартала кризисные тенденции будут окончательно преодолены. Прогнозируется в 2016 году экономический рост на уровне 2%, однако пока не объясняется, за счет чего это должно произойти.

Официальные прогнозы крайне противоречивы и неустойчивы и скорее выдают желаемое за вероятное. В президентском центральном официальном докладе на ПМЭФ-2015 цифры отобраны по принципу наиболее оптимистических, реальные цифры попросту замалчиваются.³⁴

Согласно данным Росстата за первый квартал 2016 г. падение ВВП составило 2,2%, по оценке Минэкономразвития за пять месяцев ВВП сократился на 3,2%. Прогноз Минэкономразвития, данный в конце мая, предполагает в базовом сценарии (сохранение санкций, средняя цена на энергоресурсы – 60 долларов за баррель) падение ВВП на 2,8%. Но для этого необходимо экономическое оживление во второй половине года, предпосылок к которому, как будет показано ниже, в российской экономике не наблюдается.



Рис. 2.16 – Рост ВВП %³⁵

В 2016 году страну ожидает высокая инфляция. За период январь-май 2015 года к январю-маю 2016 года индекс потребительских цен составил 16,2%.³⁶

Социокультурные факторы. Уровень жизни населения в 2015 году в результате инфляционных и девальвационных процессов резко снизился. В

³⁴ Социально-экономические итоги развития России в 2015 г. Аналитическая справка [Электронный ресурс]: // <http://aftershock.su/?q=node/320206>

³⁵ Новости международной торговли [Электронный ресурс]: // http://wto.wtmoscow.ru/analytics/analytical_reviews/56

³⁶ Социально-экономические итоги развития России в 2015 г. Аналитическая справка [Электронный ресурс]: // <http://aftershock.su/?q=node/320206>

среднем за 5 месяцев заработная плата сократилась на 8,8%, реальные доходы населения - на 3%. Учитывая, что у большинства российских граждан заработная плата выступает единственным источником дохода, целесообразно оперировать уровнем заработной платы. Размер реальной пенсии также сократился (рис.2.17)

37

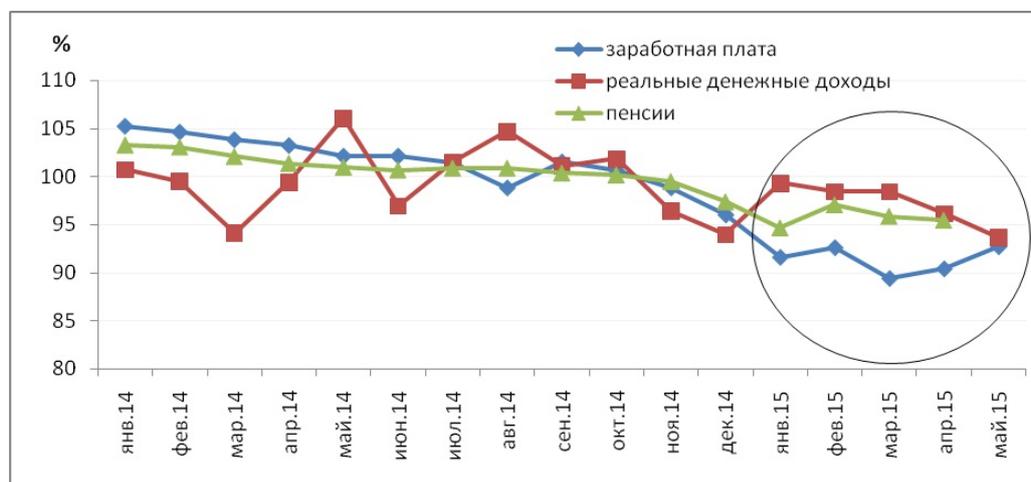


Рис.2.17. Темп роста заработной платы, реальных пенсий, реальных денежных доходов (по данным Росстата).

4. Технологические факторы. ООО «Нудел Продукт» всегда будет придерживаться сбалансированной политики в освоении новых территорий и расширении производства. Долгосрочные обязательства и потенциальные возможности никогда не будут принесены в жертву гонке за краткосрочной прибылью. Приоритетами деятельности компании всегда будут производство самых лучших и высококачественных продуктов для людей, вне зависимости от того, где они находятся, а также соответствие производимых продуктов потребностям человека с момента рождения и в течение всей его жизни.

ООО «Нудел Продукт» поддерживает двусторонние связи с научными и профессиональными организациями с целью непрерывного обновления и

³⁷ Социально-экономические итоги развития России в 2015 г. Аналитическая справка [Электронный ресурс]: // <http://aftershock.su/?q=node/320206>

пополнения знаний, что позволяет компаниям постоянно совершенствовать свою продукцию и качество предоставляемых услуг.

На основании данного анализа обобщим результаты с помощью PeST – анализ ООО «Нудел Продукт» (см. таблица 2.7.) и с помощью экспертов проведен оценку факторов внешней среды. В роли экспертов выступили специалисты предприятия ООО «Нудел Продукт» (руководитель и менеджер по маркетингу).

Таблица 2.7

Обобщение результатов PEST-анализа

Факторы макросреды	Состояние факторов	Тенденция развития фактора	Характер влияния
Политические факторы 1. Нагнетание напряженности в разных регионах 2. Стабилизация политической ситуации в стране 3. Развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность. 4. Повышение требований со стороны гос. учреждений, следящих за соблюдением законов	Отрицательное	Торможение	Косвенный
	Положительное	Ускорение	Косвенный
	Положительное	Ускорение	Косвенный
	Положительное	Торможение	Прямое
Экономические факторы 1. Изменение стоимости кредитов 2. Падение уровня доходов населения и размера сбережений 3. Движение цен	Отрицательное	Торможение	Прямой
	Отрицательное	Торможение	Прямой
	Положительное	Ускорение	Прямой
Социально - демографические факторы 1. Рост числа служащих 2. Сокращение численности населения 3. Изменение возрастного состава населения 4. Миграция населения	Положительное	Ускорение	Прямой
	Отрицательное	Торможение	Косвенный
	Отрицательное	Торможение	Косвенный
	Отрицательное	Торможение	Косвенный
Технологические факторы 1. Ускорение и развитие НТП 2. Разработка и внедрение новых технологий 3. Совершенствование существующих и производство новых товаров	Положительное	Ускорение	Косвенный
	Положительное	Ускорение	Прямой
	Положительное	Ускорение	Прямой
Суммарное влияние всех факторов	+8	+7	

На основе методики PEST-анализа отрицательное влияние на фирму оказывают демографические и природные факторы, тем самым тормозя процесс деятельности компании, также политические факторы, такие как нагнетание напряженности в разных регионах, экономические факторы (изменение стоимости кредитов, падение уровня доходов населения) и социальные факторы (снижение уровня образования). Все эти факторы напрямую или косвенно отрицательно влияют на фирму. Но есть среди них факторы, которые оказывают и положительное влияние. Это правовые факторы (развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность и прочие), технологические факторы (ускорение и развитие НТП, разработка и внедрение новых технологий), социальные факторы (рост числа служащих), экономические факторы (движение цен), политические факторы (стабилизация политической ситуации в стране). Данные факторы ускоряют и успешно влияют на развитие фирмы.

В рамках анализа внешнего окружения важно провести анализ непосредственного окружения с помощью модели 5 сил Портера. Согласно этой модели, состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

1. Анализ влияния конкурентов

В данный момент, рынок Пензенской области упакованных макаронных изделий представлен в основном продукцией следующих производителей: Макароны производства ОАО «Макфа» г. Челябинск, Макароны производства ООО «Щербинские», макароны Filline (ООО «Нудел Продукт»). По России крупными макаронными фабриками являются Первая макаронная компания (De Sesso), Группа компаний ИнфоЛинк (г. Москва), Фирма «АЛТАН» (Алтайский край, - торговая марка: GRANMULINO), Группа компаний «Байсад (г. Москва), ООО «ЕВРО ФУДС» г. Химки.

В исследовании по оценке конкурентоспособности приняли участие 50 потребители в возрасте от 18 до 50 лет. Исследование проходило на сайте компании в интернете. <http://www.fillini.ru/about>. Данные по исследованию сведены в таблицу 2. 8.

Таблица 2.8.

Оценка конкурентоспособности ООО «Нудел продукт»

Факторы конкурентоспособности	Оценка каждого инструмента применительно к конкретной задаче овладения рынком, балл							
	Конкуренты							
	ООО «Нудел Продукт»	ОАО «Макфа»	ООО «Щербинские»	Первая макаронная компания (De Sesso)	Группа компаний ИнфоЛинк	Фирма АЛТ АН	Группа компаний «Байсад»	ООО «Еврофудс»
Месторасположение	4	4	4	5	5	4	5	5
Ассортимент;	5	5	5	5	5	5	5	5
Качество товара	5	5	4	4	5	4	5	4
Цена товара	5	5	5	4	5	5	4	5
Вкусовые характеристики	5	4	5	5	4	4	5	5
Объем продаж	4	5	4	5	5	5	4	4
Итого	28	28	27	28	29	27	28	28

Таким образом, из таблицы можно сделать вывод что ОАО «Нудел Продукт» не на много обходит своих конкурентов. Самым сильным конкурентом является: ОАО «Макфа», Первая макаронная компания, Группа компаний Инфолинк, Таким образом, анализ влияния конкурентов высок.

2. Возможности появления новых конкурентов.

Появление новых конкурентов на рынке зависит от уровня «входных барьеров» в отрасль и реакции действующих предприятий на появление новых конкурентов. Для рынка макаронной продукции нехарактерно частое появление новых производителей.

Российский рынок макаронных изделий достаточно насыщен. Эксперты отмечают, что емкость отечественного рынка макаронных изделий стабилизировалась на уровне 800-850 тыс. т (более \$400 млн в денежном

выражении). В течение последних нескольких лет емкость российского рынка макарон в натуральном выражении практически не менялась. "Рынок макаронных изделий на текущий момент стабилен.

3. Оценка угрозы со стороны товаров - заменителей. Товары-заменители - это товары, выполняющие ту же функцию для той же группы потребителей, но основанные на другой технологии. Товары-заменители, подпадают под понятие рынка, который охватывает «совокупность технологии для выполнения одной функции и для одной группы потребителей».

Для макаронных изделий товарами-заменителями являются - овощные, крупяные гарниры. С увеличением агитации здорового образа жизни и правильного питания может возникнуть опасность уменьшения объема спроса на макаронную продукцию.

4. Способность покупателей диктовать свои условия (конкурентное воздействие со стороны покупателей).

Потребители сталкивают интересы конкурирующих предприятий с помощью специальных средств воздействия на рынок, что приводит к снижению цен, повышению качества продукции, увеличению количества и качества потребляемых услуг.

Целевая аудитория потребителей макаронных изделий - женщины 20-60 лет с низким, средним или высоким уровнем дохода.

5. Способность поставщиков диктовать свои условия (конкурентное воздействие со стороны поставщиков).

ООО «Нудел Продукт» - одним из немногих российских предприятий с полным циклом производства, включающим собственные сельскохозяйственные угодья, мощный перерабатывающий комплекс, современные производственные и упаковочные линии. Поэтому предприятие не имеет поставщиков и, следовательно, неблагоприятные воздействия в этой области отсутствуют.

Применяемый для анализа среды метод СВOT (англ. SWOT) — сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) —

является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами, и возможностями. Методология СВOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.³⁸

В целом основные факторы и риски можно отразить в следующем кратком SWOT- анализе в таблице 3. Оценку факторов проводилось при помощи экспертов, в роли которых выступили руководитель предприятия и менеджер по маркетингу.

Таблица 2.9

SWOT- анализ ООО «Нудел Продукт»

Внешняя среда	Внутренняя среда
Возможности	Преимущества
Расширение существующих линейек продукции и запуск инновационных продуктов Гибкая ценовая политика. Инвестиции в сырьевую базу	Высокая лояльность потребителей. Высокопроизводительное и качественное оборудование Широкая ассортиментная линейка, охватывающая все сегменты рынка.
Угрозы	Недостатки
Ухудшение экономической ситуации в стране и регионе Невысокий платежеспособный спрос населения региона Уменьшение сырьевого рынка и рост цен на сырье Ценовой демпинг Диктатура розничных сетей	Значительные расстояния до рынков сбыта Срыв договоров с поставщиками и подрядчиками, особенно в сфере логистики Невысокие финансовые возможности

Таким образом, из данной таблицы можно сделать вывод, что у предприятия ООО «Нудел продукт» достаточно много возможностей для

³⁸ Голубков Е. П. Основы маркетинга [Текст]: / Е. П. Голубков. – Изд-во: Финпресс, 2012. – 704 с. – С. 43.

развития во внешней деятельности, что является положительным фактором. Основными недостатками являются: Значительные расстояния до рынков сбыта, срыв договоров с поставщиками и подрядчиками, особенно в сфере логистики.

Таким образом, анализ внешней и внутренней среды предприятия «ООО Нудел Продукт» проводился с помощью Pest и Swot анализа на основе результатов данных анализ можно сказать, что отрицательное влияние на фирму оказывают демографические и природные факторы, тем самым тормозя процесс деятельности компании, также политические факторы, такие как нагнетание напряженности в разных регионах, экономические факторы и социальные факторы. Но есть среди них факторы, которые оказывают и положительное влияние. Это правовые факторы и технологические факторы, и часть социальных.

По результат модели 5 сил Портера можно сказать, что наблюдается высокий уровень конкуренции. Из Swot-анализа компании стало ясно, что достаточно много возможностей для развития во внешней деятельности, что является положительным фактором. Основными недостатками являются: Значительные расстояния до рынков сбыта, срыв договоров с поставщиками и подрядчиками, особенно в сфере логистики.

Выводы по 2 главе:

1) Проведен анализ организационной структуры предприятия ООО «Нудел Продукт» в результате которого выяснилось, что у предприятия линейно – функциональная организационная структура, у которой есть свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести: организационная структуры соответствует целям и задачам предприятия, размерам предприятия, должностным обязанностям сотрудников предприятия; структура является гибкой и легко адаптирующей к изменяющимся условия в предприятии; так же организационная структура соответствует другим элементам системы управления и миссии и стратегии организации. К недостаткам относятся: организационной структуры слабо соответствует состоянию внешней среды; не все эксперты удовлетворены организационной структурой предприятия; отмечается слабая

степень надежности организационной структуры; отмечается слабая степень управляемости организационной структуры;

2) Проведена оценка эффективности системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт», в результате которой стало ясно, что данная система является эффективной, но все таки есть некоторые отрицательные моменты к ним относятся: уровень организации труда сотрудников средний так как, в организации хорошие условия труда, у сотрудников есть должностные инструкции, имеются формы морального и материального стимулирования, но 40% респондентов удовлетворены заработной платой труда, и 55 % респондентов удовлетворены системой вознаграждения за труд и сотрудники не удовлетворены некоторыми аспектами работы на предприятии, - это график работы, психологическим климатом в коллективе.

3) В рамках анализа внешней и внутренней среды ООО «Нудел Продукт» можно сделать следующие выводы: Отрицательное влияние на предприятие оказывают демографические и природные факторы, тем самым тормозя процесс деятельности предприятия, также политические факторы. Все эти факторы напрямую или косвенно отрицательно влияют на предприятие ООО «Нудел Продукт». Но есть среди них факторы, которые оказывают и положительное влияние. Это правовые факторы (развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность и прочие), технологические факторы (ускорение и развитие НТП, разработка и внедрение новых технологий), социальные факторы (рост числа служащих), экономические факторы (движение цен), политические факторы (стабилизация политической ситуации в стране). Данные факторы ускоряют и успешно влияют на развитие фирмы.

У предприятия ООО «Нудел Продукт» достаточно много возможностей для развития во внешней деятельности, что является положительным фактором. Основными недостатками являются: Значительные расстояния до рынков сбыта, срыв договоров с поставщиками и подрядчиками, особенно в сфере логистики.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «НУДЕЛ ПРОДУКТ»

3.1. Совершенствование организационной структуры предприятия

Организационная структура предприятия определяет эффективность предприятия и его потенциальные возможности, поэтому к совершенствованию структуры управления необходимо относиться с максимальной осторожностью. Неоправданное включение лишних элементов оргструктура, как и исключение необходимых для реализации определённых функций, резко снижает эффективность управления.

Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегия и внешняя среда меняются, то необходимы соответствующие изменения и в организационной структуре, применение новой организационной формы структуры.³⁹

Усовершенствованная оргструктура должна обеспечивать эффективное решение задач всех типов, стоящих перед системой, - производственных, социальных, экономических, текущих, оперативных, стратегических и т.д.

Рассмотрим следующие основные требования к осуществлению процесса совершенствования организационной структуры ООО «Нудел Продукт». Содержание данных требований острожено в таблице 3.1

Таблица 3.1.

Содержание требований к осуществлению процесса совершенствования организационной структуры

Требования	Содержание требований
1	2
Плановость	Развитие организационной структуры должно найти отражение как в долгосрочных, так и краткосрочных планах фирмы.

³⁹ Савченко И. В. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности [Текст]: / И. В. Савченко // Менеджмент сегодня. - 2013. - №4. – С. 25 - 30. – С. 25.

Адаптивность	При реализации стратегии развития необходимо уточнять ее, а также используемый методический аппарат.
Системность	Необходимо учитывать, что изменения в одном из блоков организационной структуры могут потребовать изменений и в других блоках.
Итеративность	Процессы, обеспечивающие совершенствование организационной структуры управления, должны быть тесно связаны между собой обратными связями.
Поддержка высшего руководства	Руководство должно быть заинтересовано и активно участвовать в работе по совершенствованию.
Обеспеченность ресурсами	Процесс совершенствования должен быть обеспечен необходимыми кадровыми, техническими, финансовыми и другими ресурсами.
Социально-психологическая подготовленность	При осуществлении совершенствования необходимо проводить работу по преодолению сопротивления изменениям со стороны работников фирмы и созданию атмосферы готовности к изменениям.

Целью создания новой организационной структуры для ООО «Нудел Продукт» является успешной работы в условиях рыночной экономики. Данная цель может быть достигнута путем трансформации организационных структур управления предприятием, заключающейся в осуществлении комплекса мероприятий по приведению условий функционирования управленческого аппарата предприятия в соответствие с выработанной моделью.

Задачами предлагаемой структуры управления предприятия являются:

- Отражение целей и задач организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.
- Достижение оптимального разделения труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
- Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

- Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями, и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.
- Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей среднего звена.

Предлагаемая организационно-управленческая структура предприятия позволит, реализовать следующие принципы:⁴⁰

- обеспечение гибкого реагирования на изменения рынка;
- обеспечение оптимального уровня децентрализации управленческих решений;
- закрепление за каким-либо структурным подразделением предприятия организации и выполнения конкретной функции, осуществляемой предприятием, причем дублирование выполнения одних и тех же функций указанными подразделениями недопустимо;
- персонификация ответственности за организацию и выполнение каждой функции, осуществляемой предприятием.

Приемлемой моделью для ООО «Нудел Продукт» в настоящее время могла бы стать схема организационной структуры управления с использованием концепции стратегических хозяйственных подразделений (рис. 3.1).

Тем самым система управления остаётся прежней, а в организационную структуру добавляется отдел стратегического планирования и две новые должности: менеджер по рекламе и маркетолог-аналитик.

⁴⁰ Степанов А. С. Организационная структура компании: пять шагов к здоровью [Текст]: / А. С. Степанов // Менеджмент сегодня – 2015. - №6. – С. 236-242. – С. 236.

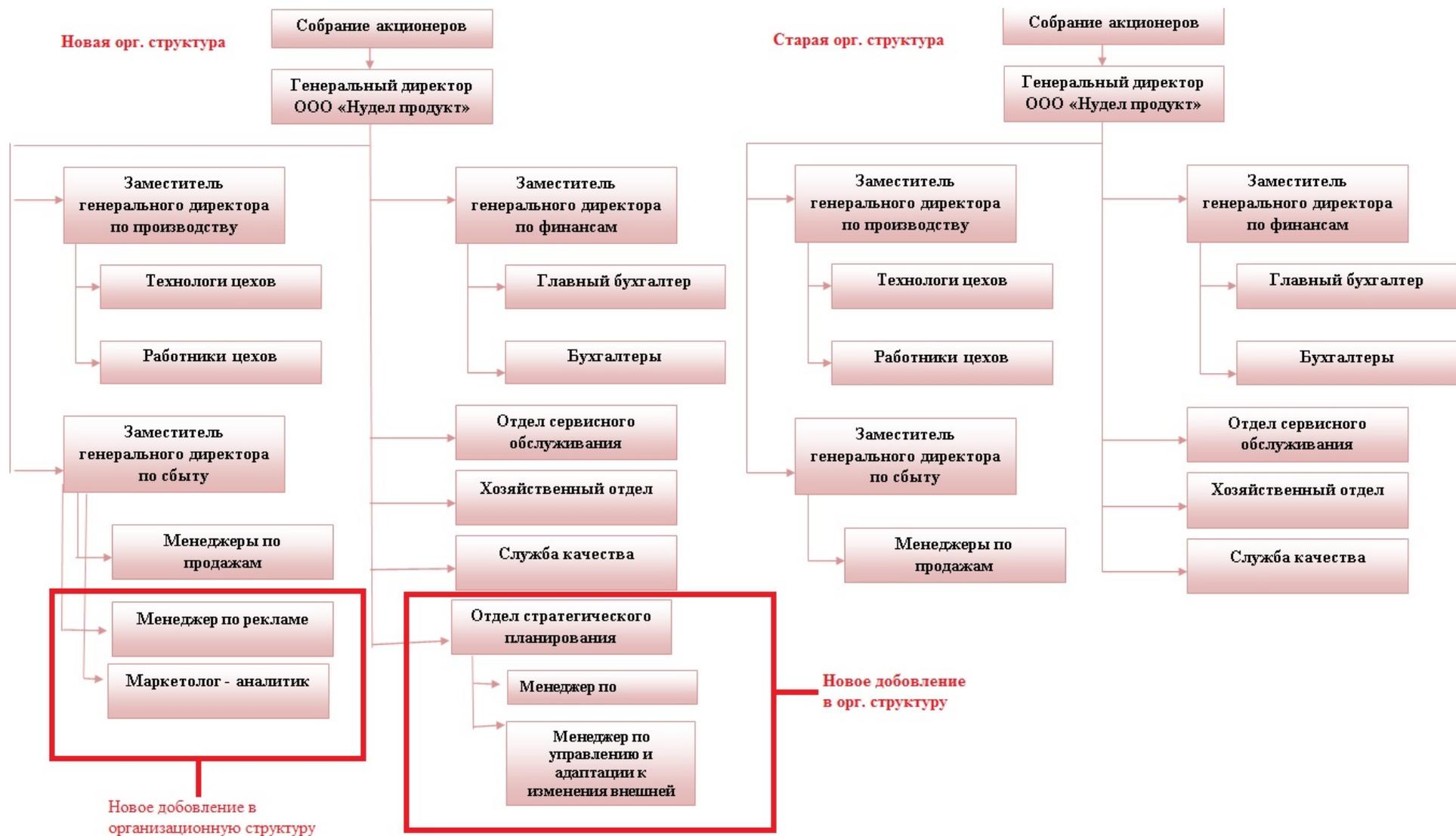


Рис. 3.1. Изменения в организационной структуре ООО «Нудел Продукт»

Основное преимущество внедрения отдела стратегического планирования в организационную структуру ООО «Нудел Продукт» состоит в том, что в большей степени обоснованности плановых показателей, и в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий.

Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.

В отечественной практике управления предприятиями стратегическое планирование применяется редко. Однако в промышленности развитых стран оно становится скорее правилом, чем исключением.

Особенности стратегического планирования:⁴¹

- должно дополняться текущим;
- стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства фирмы ежегодно;
- годовая детализация стратегического плана осуществляется одновременно с разработкой годового финансового плана (бюджета);
- большинство западных компаний считает, что механизмы стратегического планирования должен быть усовершенствован.

Таким образом, предложенный путь совершенствования организационной, структуры управления позволит ООО «Нудел Продукт» повысить гибкость управления, быстро реагировать на изменения спроса и других факторов внешней среды, повысить интерес у сотрудников к предпринимательской деятельности, сохранить рабочие места.

⁴¹ Пугина Л. И. Современные аспекты стратегического управления на предприятии [Текст] // Л. И. Пугина, Е. В. Родионова. - СЭПТП. - 2012. - №2 - С.36-68.

3.2. Рекомендации по обучению и подготовки персонала

В настоящее время всё большее значение для многих российских организаций приобретает обучение персонала. Эта тенденция связана с тем, что работа в условиях современного рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала. Знания, навыки и установки, полученные в прошлом и помогающие успешно работать ещё вчера, сегодня теряют свою актуальность.

Очень быстро меняются внешние условия: государственная политика в сфере экономики, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п. Меняются и внутренние условия функционирования организации: реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др. Это ставит большинство российских компаний перед необходимостью подготовки персонала, как к сегодняшним, так и к завтрашним изменениям. Эту задачу можно решить через создание системы обучения и развития персонала – возможно, даже строго специализированной, адаптированной под конкретную компанию, – которая будет помогать организации в достижении стоящих перед ней целей.⁴² Именно поэтому в рамках совершенствования работы системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт», важно предложить рекомендации по совершенствованию обучения и подготовки персонала

Вопрос обучения на промышленных предприятиях можно разделить на 2 направления: подготовка персонала заводов и повышение квалификации офисных сотрудников, в первую очередь менеджеров среднего и высшего звеньев.

⁴² Петровская О. А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации [Текст]: / О. А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. - 2012. - №2. - С.70-76. – С. 70

Второе направление обуславливается тем, что, обучение руководящего состава российских предприятий имеет особое значение. Между тем за последнее десятилетие обучению руководителей уделялось недостаточно внимания.⁴³

Программа развития персонала ООО «Нудел Продукт» нацелена на решение следующих задач:

- организация технического и экономического обучения персонала; - повышение квалификации сотрудников предприятия;
- формирование кадрового резерва (оценка кандидатов на вакантные должности и формирование базы данных потенциальных кандидатов);
- планирование деловой карьеры работников предприятия.

Целью данной программы является обеспечение постоянного развития персонала в соответствии с целями развития компании и потребностями работников в профессиональном росте. Программа развития персонала должна учитывать условия деятельности предприятия, стратегию его развития и текущий уровень трудового потенциала.

Рассмотрим основные этапы реализации программы обучения персонала ООО «Нудел Продукт» (Рис. 3.2)

1 этап. Определение потребности в обучении персонала:

- анализ данных аттестации персонала предприятия;
- выявление несоответствия фактического уровня образования и квалификации работника требованиям занимаемой им должности;
- определение уровня профессиональной подготовки на участках и в структурных подразделениях предприятия;
- реализации стратегии развития предприятия.

⁴³ Петровская О. А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации [Текст]: / О. А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. - 2012. - №2. - С.70-76. – С. 70

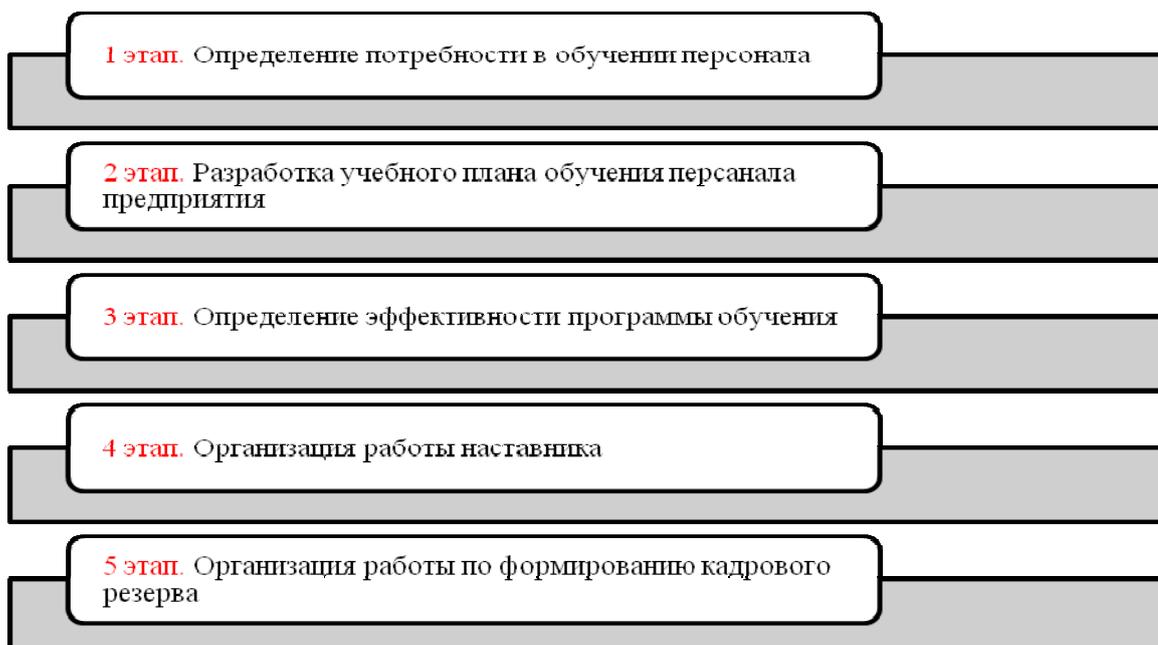


Рис. 3.2. Программа обучения персонала ООО «Нудел Продукт»

2 этап. Разработка учебного плана обучения персонала предприятия:

- определение вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка работников и вопросов, актуальных для управленческого персонала;
- определение наиболее приемлемой формы обучения с указанием сроков обучения, выбора конкретного учебного заведения, стоимости обучения одного работника, документа, подтверждающего прохождение обучения;
- формирование общего учебного плана с указанием формы обучения и списка работников, календарного учебного плана и бюджета образовательной программы обучения на год. Утверждение данных планов руководителем кадровой и экономической служб и директором предприятия.

3 этап. Определение эффективности программы обучения.

- групповое обсуждение работников, прошедших данный вид обучения на предмет оценки полезности учебного материала;
- тестирование работников, прошедших обучение.

- оценивается непосредственными руководителями работников, прошедших обучение по истечении двух месяцев после окончания учебы;
- рассчитывается интегральный показатель эффективности расходов на реализацию программы обучения

4 этап. Организация работы наставника

- определение работников, обладающих ценным опытом и знаниями. формирование списка наставников с согласия отобранных работников;
- подготовкам работников к работе наставника (описание их задач в процессе наставничества, выбор формы наставничества - семинары, беседы, демонстрации, курирование прикрепленных новых сотрудников, подготовка необходимого для наставничества материала);
- определение численности и состава работников, которым необходимо наставничество;
- составление общего плана работы наставника
- составление плана работы для каждого наставника с указанием закрепленных за ним новых работников;
- определение эффективности работы наставника

5 этап. Организация работы по формированию кадрового резерва:

- формирование перечня должностей, по которым составляется кадровый резерв; - формирование списка кандидатов в резерв по каждой должности;
- определение требований к должности, по которой формируется резерв,
- разработка программы обучения для участников кадрового резерва
- разработка графических схем карьерного роста и доведение их до сотрудников предприятия;
- обеспечение сотрудников всей документацией, обеспечивающей реализацию программ области управления трудовым потенциалом предприятия.

Таким образом, задача реализации программы обучения и развития персонала ООО «Нудел Продукт» заключается в подготовки особого типа

сотрудников, важнейшими качествами которых будут профессиональная гибкость и мобильность. Это требует непрерывного внутрифирменного обучения: только это может гарантировать необходимую квалификацию и постоянный прирост компетенций сотрудников.

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Экономический эффект от изменений в структуре управления организации как правило самый высокий. Грамотно проведенные организационные изменения приносят значимый экономический эффект уже после полугодичного цикла преобразований за счет повышения эффективности работы сотрудников и подразделений предприятия. Прибыль предприятий в этом случае за год увеличивается на 30%.⁴⁴

После предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления ООО «Нудел Продукт», важно провести их экономическую эффективность для этого составим таблицу затрат на совершенствование системы обучения и развития персонала предприятия (таблица 3.2)

Таблица 3.2.

Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управлением предприятием ООО «Нудел Продукт»

Наименование показателя	Формула расчета	Значение, руб.
1	2	3
1. Затраты на проведение мероприятий		
Оплата труда новых сотрудников (менеджера по рекламе, маркетолога, менеджера по развитию, менеджера по управлению изменений)	$(\sum Z_i * M_i) * K_d * N_p$ Z_i - месячный оклад сотрудника; M_i - количество месяцев работы сотрудника; K_d - коэффициент дополнительных затрат; N_p - число сотрудников	$8000 * 3 * 1,385 * 2 = 66480$
Повышение заработной платы сотрудников	$\sum (\Delta ЗП * N_p)$ $\Delta ЗП$ - прирост заработной платы; N_p - число сотрудников;	$3000 * 22 = 19800$

⁴⁴Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: [Текст]: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2013. - 256с. – С. 123.

Окончание таблицы 3.2.

1	2	3
Оплата труда специалистов по обучению персонала	Согласно расчету агентства	15000
Расходы на оплату наставничества	$\Sigma (\Delta \text{ЗП} * \text{Nr})$ $\Delta \text{ЗП}$ - прирост заработной платы; Nr - число сотрудников-наставников	$500 * 4 = 2000$
Расходы на реализацию программы обучения, тренингов.	Кот + Кл Кот - приобретение оргтехники; Кл - приобретение литературы $\Sigma (\Delta \text{ЗП} * \text{Nr}) + \text{ЗПс}$ $\Delta \text{ЗП}$ - прирост заработной платы; Nr - число сотрудников, ЗПс - зарплата сторонних сотрудников	10500 + 2500=13000 400*3 +2600 = 3800
Канцелярские, почтовые, телефонные расходы, связанные с внедрением проекта	Согласно составленному бюджету	8500
Общие затраты на разработку и реализацию проекта	ИТОГО Σ п. 1	115 580
2. Экономия от проведенных мероприятий		
Экономия денежных средств на прием и увольнение за счет сокращения текучести	$\Sigma (\text{Ру} + \text{Рп}) * \text{Nr}$ Ру - расходы по процедуре увольнения; Рп - расходы по процедуре приема; Nr - число сотрудников	$(3200+7500) * 4 =$ 42800
Сокращение потерь от простоя рабочего места	$\Sigma \text{Пп} * \text{Ид} * \text{Nm}$ Пп - потери от простоя в день; Ид - дни простоя Nm - число случаев простоя	$8000 * 3 * 4 =$ 96000
Сокращение потерь от снижения производительности труда сотрудников решивших увольняться	$\Sigma \text{Пп} * \text{Нд} * \text{Nm}$ Пп - потери от снижения производительности; Нд - количество дней; Nr - число сотрудников	$4200 * 7 * 4 =$ 117600
Общая экономия и доходы от внедрения проекта	ИТОГО Σ п.2	256400
Полученный эффект	Экономия - Затраты	$256400 - 115580 =$ 140820

Как видно по результатам таблицы величина затрат, необходимая на внедрение разработанных рекомендаций составляют 115580 рублей. При этом экономия и доходы от внедрения проекта – 256400 рублей.

Построим сравнительную таблицу достоинств и недостатков предложенных мероприятий по совершенствованию системы обучения и развития персонала. (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Достоинства и недостатки мероприятий по совершенствованию системы развития персонала

Достоинства	Недостатки
Снижение текучести кадров Рост производительности труда Повышение профессионального уровня работников Капиталоемкость незначительна по отношению к ожидаемому экономическому эффекту	Незначительное влияние на производственные показатели деятельности персонала (низкий рост производительности труда) Высокая капиталоемкость по отношению к ожидаемому экономическому эффекту Необходимость внедрения новой системы АСОИ

Таким образом, рекомендации по совершенствованию системы управления предприятием и системы обучения и развития персонала ООО «Нудел Продукт», позволят сократить текучесть кадров на 10 %, производительность труда увеличить на 5 %, а также улучшить систему управления предприятием более адаптировать ее к условиям внешней среды, и получить эффект в денежном выражении 140820 рублей, можно считать экономически и социально обоснованным.

Выводы по 3 главе:

1) Предложены основные рекомендации по совершенствованию организационной структуры предприятия, в рамках которых подразумевается совершенствование старой организационной структуры предприятия ООО «Нудел Продукт», путем создания отдела стратегического планирования. Отдел стратегического планирования обеспечивает высшему руководству фирмы

средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.

2) Предложены рекомендации по обучению и подготовки персонала, данные рекомендации подразумевают реализации программы обучения и развития персонала ООО «Нудел Продукт». Целью данной программы является обеспечение постоянного развития персонала в соответствии с целями развития компании и потребностями работников в профессиональном росте. Реализация данной программы включает в себя 5 основных этапов.

3) Обоснована оценка эффективности предложенных мероприятий. Величина затрат, необходимая на внедрение разработанных рекомендаций составляют 115580 рублей. При этом экономия и доходы от внедрения проекта – 256400 рублей. Таким образом экономический эффект от внедрения данных рекомендаций равен = 140820 рублей.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Даная работа написана на тему разработка системы управления на предприятии (на примере ООО «Нудел продукт», г. Пенза) в результате исследования можно сделать практические и теоретические выводы:

1. Под системой управления предприятия понимается комплекс мер направленных на координацию хозяйственной деятельности с целью получения положительных результатов. Система управления предприятием включает такие элементы, как: функции управления, организационную структуру управления, персонал управления, технические средства управления, информацию, методы управления, технологию, финансы, управленческие решения.

2. Функции, принципы и методы управления предприятием являются важнейшими элементами системы управления. Если функция означает – что делать, то принципы – как делать. Методы управления – это способы и формы воздействия субъекта управления на объект управления. К основным методам управления относятся: экономические, организационно-распорядительные, правовые и социально- психологические методы. Современные принципы управления организацией включают в себя: Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении; Оптимальность, экономичность; целенаправленность управления; комплексность; демократизация управления.

3. Цель проведения исследования оценки эффективности системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт» провести оценку эффективности системы управления предприятием. В рамках проведения исследование будут использоваться такие методы исследования как: кабинетное исследование, экспертный и анкетный опрос

4. В результате анализа организационной структуры предприятия ООО «Нудел Продукт» выяснилось, что у предприятия линейно –функциональная организационная структура, у которой есть свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести: организационная структуры соответствует целям и

задачам предприятия, размерам предприятия, должностным обязанностям сотрудников предприятия; структура является гибкой и легко адаптирующей к изменяющимся условиям в предприятии; так же организационная структура соответствует другим элементам системы управления и миссии и стратегии организации. К недостаткам относятся: организационной структуры слабо соответствует состоянию внешней среды; не все эксперты удовлетворены организационной структурой предприятия; отмечается слабая степень надежности организационной структуры; отмечается слабая степень управляемости организационной структуры;

5. В результате оценки эффективности системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт» стало ясно, что данная система является эффективной, но все же есть некоторые отрицательные моменты к ним относятся: уровень организации труда сотрудников средний так как, в организации хорошие условия труда, у сотрудников есть должностные инструкции, имеются формы морального и материального стимулирования, но 40% респондентов удовлетворены заработной платой труда, и 55 % респондентов удовлетворены системой вознаграждения за труд и сотрудники не удовлетворены некоторыми аспектами работы на предприятии, - это график работы, психологическим климатом в коллективе.

6. В рамках анализа внешней и внутренней среды ООО «Нудел Продукт» было выявлено, что отрицательное влияние на предприятие оказывают демографические и природные факторы, тем самым тормозя процесс деятельности предприятия, также политические факторы. Все эти факторы напрямую или косвенно отрицательно влияют на предприятие ООО «Нудел продукт». Но есть среди них факторы, которые оказывают и положительное влияние. Это правовые факторы (развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность и прочие), технологические факторы (ускорение и развитие НТП, разработка и внедрение новых технологий), социальные факторы (рост числа служащих), экономические факторы (движение

цен), политические факторы (стабилизация политической ситуации в стране). Данные факторы ускоряют и успешно влияют на развитие фирмы.

У предприятия ООО «Нудел Продукт» достаточно много возможностей для развития во внешней деятельности, что является положительным фактором. Основными недостатками являются: Значительные расстояния до рынков сбыта, срыв договоров с поставщиками и подрядчиками, особенно в сфере логистики.

7. Основными рекомендациями по совершенствованию организационной структуры предприятия являются - совершенствование старой организационной структуры предприятия ООО «Нудел Продукт» путем создания отдела стратегического планирования. Отдел стратегического планирования обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.

8. Целью программы по обучению и подготовке персонала ООО «Нудел Продукт» является обеспечение постоянного развития персонала в соответствии с целями развития компании и потребностями работников в профессиональном росте. Реализация данной программы включает в себя 5 основных этапов.

9. Величина затрат, необходимая на внедрение разработанных рекомендаций составляют 115580 рублей. При этом экономия и доходы от внедрения проекта – 256400 рублей. Таким образом экономический эффект от внедрения данных рекомендаций равен = 140820 рублей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации [Текст]: Учебное пособие. - Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2013. - 242с
2. Акулов В.Б. К характеристике субъекта стратегического менеджмента [Текст]: / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков // Проблемы теории и практики управления - 2012. - №4. - С.113-119
3. Алехина О. И. Выбор оптимальной организационной структуры: рыночная, иерархическая структуры и гибридные формы [Текст]: / Алехина О. И. // Стратегический менеджмент – 2012. - №3. – С. 87-92.
4. Авдошина З. А. Исследования систем управления [Электронный ресурс]: // http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/management_research.shtml
5. Архипов Н.И. Исследование систем управления. [Текст]: Учебник // Н.И. Архипов - М.: ПРИОР, 2014. — 232 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров [и др.]. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 560с.
7. Банчева А. А. К вопросу о маркетинговой политике предприятия (маркетинговая политика в теории и практике) [Текст]: / А. А. Банчева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 6. - С. 14-23
8. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. [Текст]: - СПб: Питер, 2010. - 411с.
9. Власов П. К., Киселева А. А., Осичев А. В., Власов К. П. Методы исследований и организация экспериментов [Текст]. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2013 - 412 с.
10. Виханский О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2013. – 576

11. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2013. – 296 с.
12. Васин С. М. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием [Текст]: / С. М. Васин // Вектор науки ТГУ. - 2012. - №4 (22) - С.229-233.
13. Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 512 с.
14. Гагарский В. А. Совершенствование организационной структуры компании [Текст]: / В. А. Гагарский // Управление человеческим потенциалом, 2013. - №4. – С. 121-126
15. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование систем управления [Текст]: Учебник, г. Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2010. – 234с.
16. Голубков Е. П. Основы маркетинга [Текст]: / Е. П. Голубков. – Изд-во: Финпресс, 2012. – 704 с.
17. Гилемханов А. Г. Эффективная организационная структура [Текст]: / А. Г. Гилемханов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2012. - №04. - С.38-42.
18. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ)-2013. – 296 с.
19. Добреньков В. И., Кравченко А. И. Методы социологического исследования [Текст]: Учебник / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко – М.: Инфра – М, 2014. – 768 с.
20. Егоршин А. П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин. – 7-е изд. перераб. и доп. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 1104 с.
21. Заставной М. И., Кручинин В. И. О способах комплексной автоматизации системы управления предприятием [Текст] / М. И. Заставной, В. И. Кручинин // Известия ВолгГТУ. - 2012. - №12. - С.81-84.

22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации [Текст]. Учебник / А. Я. Кибанов М.:ИНФРА –М, 2014. - 304с.
23. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 342 с.
24. Климантова Г.И., Черняк Е.М., Щегорцов А.А. Методология и методы социологического исследования [Текст]: Учебник – М.: Дашков и Ко, 2014.
25. Кравченко А.И. Методология и методы социологических исследований. [Текст]: Учебник для бакалавров – М.: Юрайт, 2014.
26. Калькулятор выборки [Электронный ресурс] // <http://surin.marketolog.biz/calculator.htm>
27. Криворучко О. Н. Процессно-ориентированная система управления предприятием [Текст] / Криворучко О. Н. // Экономика транспортного комплекса. - 2012. - №18 - С.22-34.
28. Кумпилова Б. А. Принципы совершенствования организационной структуры предприятия [Текст] / Б. А. Кумпилова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. - 2012. - №1 - С.47-53.
29. Карминская-Белоброва М. В. Организационные структуры управления предприятием [Текст] / М. В. Карминская-Белоброва // БИ. - 2012. - №12 - С.192-195.
30. Левин Л.А. Основы исследования систем управления [Текст]: Методическое пособие для студентов /Л.А. Левин; КГТЭИ. - Красноярск, 2011. - 94 с.
31. Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2013. – 672 с.
32. Менеджмент: бакалаврская работа [Текст]: учеб. пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 252 с.

33. Менеджмент организации [Текст]: / Румянцева З.П., Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин; Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. - М.: Инфра-М, 2012. - 430с.
34. Монышева Л.Г. Исследование систем управления [Текст]: Учебное пособие/Л.Г. Монышева. -СПб.: Питер, 2014. - 253с.
35. Макашева Н. П. Нестерова О. А. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы [Текст]: / Н. П. Макашева, О. А. Нестерова // Вестн. Том. гос. ун-та. - 2012. - №345 - С.153-157.
36. Меняев М. Ф. Информационные потоки в системе управления / М. Ф. Меняев // Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н.Э. Баумана. - 2013. - №05 - С.4.
37. Наумов Г. В. Система управления в компании: как создать и как развивать [Текст] / Г. В. Наумов //Стратегический менеджмент. – 2015. - №2. – С.176- 182.
38. Назаренко М. А. Анализ организационных структур современных предприятий / М. А. Назаренко, А. Ю. Котенцов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. №5-2 С.143-146.
39. Организационная структура предприятий [Текст]: Учебное пособие / Д.Г. Коноков, А.О. Смирнов, О.Н. Яниковская - М.: Изд-во КОНСЭКО, 2014. - 176с.
40. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития [Текст]: / Корнюхин С.В. - М.: Европейский центр по качеству, 2013. - 48с.
41. Резник С. Д. Персональный менеджмент: [Текст]: учебник /С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 559 с.
42. Резник С.Д. Менеджмент: технологии профессионального продвижения женщин в менеджменте и бизнесе [Текст]: учебное пособие /С.Д. Резник, С.Н. Макарова. – 2-е изд., перераб. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 272 с.

43. Румянцева З.П. Общее управление организацией [Текст]: Теория и практика: учебник [Текст] / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.

44. Одегов Ю.Г. Организационная культура: основные аспекты и структура [Текст] / Ю.Г. Одегов // Управление корпоративной культурой – 2013. - №4 – С. 67-72

45. Озорнин С. О. Организационные структуры и модели управления в российском бизнесе [Текст] / С. О. Озорнин // Стратегический менеджмент – 2013. - №3 – С. 156-162.

46. Петровская О. А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации [Текст]: / О. А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. - 2012. - №2. - С.70-76.

47. Плугина Ю. А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Ю. А. Плугина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - №43 - С.248-254.

48. Печаткина Е. Ю. Комплексная система управления предприятием / Е. Ю. Печаткина [Текст] // Проблемы современной экономики. - 2013. - №4 - С.116-119.

49. Пугина Л. И. Современные аспекты стратегического управления на предприятии [Текст] // Л. И. Пугина, Е. В. Родионова. - СЭПТП. - 2012. - №2 - С.36-68.

50. Попова Л. Ф. Оценка влияния факторов внешней среды предприятия на характеристики организационной структуры / Л. Ф. Попова // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. - 2014. - №2. - С.54-63.

51. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений [Текст]: учебник / Э.А. Смирнов. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 271 с.

52. Савельева Е. Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием [Текст] // Экономика, управление, финансы:

материалы III междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). — Пермь: Меркурий, 2014. — С. 142-146.

53. Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления [Текст]: Учебное пособие. - Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2014. - 184с.

54. Самохина О. Ф. Построение организационной структуры и взаимодействия подразделений: опыт проекта [Текст]: // О. Ф. Самохина / Управленческий учет и финансы – 2013. - №2 – С. 187-192.

55. Степанов А. С. Организационная структура компании: пять шагов к здоровью [Текст]: / А. С. Степанов // Менеджмент сегодня – 2015. - №6. – С. 236-242.

56. Савченко И. В. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности [Текст]: / И. В. Савченко // Менеджмент сегодня. - 2013. - №4. – С. 25 - 30.

57. Сущность функции управления [Электронный ресурс]: // <http://www.legekonom.ru/Sushhnost_funkcii_upravlenija/index.html>

58. Система управления и смысл организации [Электронный ресурс]: // http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_2517

59. Сенотова А. А. Обучение персонала как необходимая составляющая успешного управления промышленным предприятием (на материалах компаний-производителей цемента) [Текст]: / А. А. Сенотова // Вестник СГТУ. - 2012. - №1. - С.256-262.

60. Социально-экономические итоги развития России в 2015 г. Аналитическая справка [Электронный ресурс]: // <http://aftershock.su/?q=node/320206>

61. Тихонова Е. В. Методология и методы социологического исследования [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования – М.: Академия - 2014. - 368.

62. Тишков Ю. С. Организационная структура управления как инструмент менеджмента: опыт построения и оптимизации [Текст]: / Ю. С. Тишков // Стратегический менеджмент – 2013. - №2. – С. 234-236.

63. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения [Текст]: учебник /Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.

64. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: [Текст]: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, 2013. - 256с.

65. Чаплина А.Н., Клименкова Т. Анализ и оценка эффективности системы управления предприятием [Текст]: Учебное пособие для СРС/КГТЭИ - Красноярск. - 109 с.

66. Шеин Д. А. Эффективные подходы к формированию сбалансированной системы управления предприятием [Текст]: / Д. А. Шеин // Менеджмент качества - №3 - 2014. – №3 - С. 184 - 190.

67. Юхнева Е. А. Организационная культура как инструмент внутреннего маркетинга [Текст]: / Е. А. Юхнева // Управление корпоративной культурой – 2013. - №1 - С. 146-150

68. Экспертный опрос [Электронный ресурс] // <http://www.klubok.net/pageid432.html>

69. Якимова В.А. Оптимизация затрат на обеспечение системы управления с помощью функционально-стоимостного анализа [Текст]:/ В.А. Якимова // Управленческий учет и финансы. - 2014. - №1 – С. 2- 22.

70. Янг С. Системное управление организацией. [Текст]: Учебник. Пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. - М., «Советское радио», 2014, - 516 с.

ГЛОССАРИЙ

Анкетный опрос - такая разновидность метода опроса, при котором общение между социологом (исследователем) и респондентом опосредуется анкетой.

Методы управления - способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, руководителя на возглавляемый им коллектив

Маркетинговая среда предприятия - это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и внутри него и влияющих или имеющие возможность влиять на его рыночные решения

Организационная структура управления — это совокупность управленческих связей между управляющей и управляемой подсистемами системы управления, характеризующая состав и информационные взаимосвязи, как отдельных исполнителей, так и самостоятельных подразделений, находящихся в последовательной соподчиненности и наделенных конкретными правами

Принцип — это основное правило, требование, идея управления и его основа.

Технология управления - это приемы, способы и порядок (последовательность, регламент) выполнения процесса управления в целом и составляющих его функций.

Система управления предприятием – это самостоятельная система, но может входить в систему более высокого порядка, при этом состав элементов каждой из подсистем системы управления предприятием является разнообразным и зависящим от конкретного содержания системы организации

Стратегическое планирование – это процесс создания и претворения в жизнь алгоритмов действий, связанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач

Управленческие решения - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных

полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации).
Принятие решений является основой управления.

Функция управления – это виды управленческой деятельности, различные направления управленческого воздействия управляющей системы на управляемый

Экономические методы – это методы хозяйствования, основанные на объективных экономических законах и интересах общества.

Экспертный опрос – это метод сбора информации, основанный на мнениях о каком-либо явлении или процессе группы компетентных специалистов, называемых экспертами

АНКЕТА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Оценка эффективности системы управления предприятием ООО «Нудел Продукт»

Уважаемые участники опроса!

Просим Вас высказать свое мнение, ответив на предложенные ниже вопросы.

Результаты данного исследования будут использованы в дальнейшем, с целью изучения системы внутреннего маркетинга предприятия.

Укажите выбранные варианты ответов, при необходимости дайте свой вариант ответа.

ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

1. Укажите как давно Вы работаете на данном предприятии?

- Менее одного года
- Более одного года
- Более двух лет
- Более пяти лет
- Со дня открытия предприятия

2. Как Вы оцениваете свои условия труда?

- Отлично
- Хорошо
- Плохие

3. Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии?

- Вполне удовлетворен
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет, не удовлетворен

4. Укажите, имеются ли у сотрудников предприятия должностные инструкции?

- Безусловно имеются
- Имеются не только в общем виде
- Имеются, но только для тех сотрудников, которые давно работают на данном предприятии
- Нет, отсутствуют

5. Какие методы повышения эффективности труда сотрудников используются на Вашем предприятии? (Укажите не более трех вариантов ответов)

- Моральное стимулирование
- Материальное стимулирование
- Административное воздействие (выговоры и др.)
- Экономическое воздействие (штрафы и др.)

6. Как Вы думаете, какой фактор является определяющим для потенциальных сотрудников, при выборе Вашего предприятия? (Укажите не более трех вариантов ответа)

- Отсутствие работы на данный момент
- Хорошая репутация нашего предприятия
- Высокий заработок, гибкий график, социальные гарантии
- Сплоченный коллектив
- Благоприятный внутренний климат
- Возможность карьерного роста

7. Какова ваша заработная плата?

- соответствует Вашему трудовому вкладу;
- соответствует в некоторой мере;
- меньше Вашего трудового вклада.

8. Устраивает ли Вас существующая система вознаграждения за успешный труд Вас:

- устраивает;
- устраивает отчасти;
- не устраивает.

9. Как руководство оценивает ваш труд?

- справедливо;
- не знаю;
- несправедливо.

10. Как вы оцениваете систему морального стимулирования в компании?

- Морального стимулирования практически нет;
- Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное;
- Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования;
- Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги;
- Другое _____

11. Как Вы оцениваете стиль руководства на Вашем предприятии

- Отлично
- Хорошо
- Плохо

12. Помогают ли руководители поддерживать благоприятный климат в коллективе?

- Да, поскольку это, безусловно, зависит от руководителя
- Не всегда, однако, в случае необходимости, руководитель всегда готов помочь
- Нет, это достигается исключительно за счет самого коллектива

13. Поощряет ли Ваше руководство организацию корпоративных мероприятий для сотрудников (организацию культурного досуга)?

- Да, руководство предприятия планирует и организует культурный отдых для сотрудников
- Да, но только редко
- Нет, руководство не приемлет организацию совместного культурного досуга с персоналом
- Нет, это не принято на нашем предприятии

14. Возникают ли у Вас или Ваших коллег конфликтные ситуации с руководством или коллективом

- Нет, конфликтные ситуации не возникают.
- Очень, редко, но быстро достигается взаимопонимание
- Да, часто возникают напряженные ситуации.

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

15. Укажите предусмотрена ли на Вашем предприятии система повышения квалификации сотрудников?

- Да, сотрудники периодически повышают свою квалификацию.
- Да, но частота повышения квалификации крайне низкая
- Нет, на предприятии не предусмотрена специальная система повышения квалификации сотрудников

16. Проводится ли аттестация сотрудников на Вашем предприятии?

- Да, на предприятии предусмотрена аттестация сотрудников
- Нет, но разработан механизм ее проведения
- Нет, аттестация сотрудников не предусмотрена и не проводится

17. Укажите, какие формы повышения квалификации применяются на Вашем предприятии?

- Семинары
- Тренинги
- Специализированные курсы
- Получение специального образования
- Коучинги
- Обучение на рабочем месте

18. Помогли ли Вам знания и умения, приобретенные в процессе курсов повышения квалификации при выполнении своих должностных обязанностей?

- да, постоянно применяю свои полученные знания
- нет
- затрудняюсь ответить.

*ОЦЕНКА УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ
РАЗЛИЧНЫМИ АСПЕКТАМИ РАБОТЫ*

19. Какие из аспектов работы являются для Вас наиболее важными?

(Укажите не более трех вариантов ответов)

- Интересная и насыщенная работа
- Возможность карьерного роста
- Возможность совмещения работы и обучения
- Высокая заработная плата
- Хороший и сплоченный коллектив
- Доброжелательное отношение руководителей
- Система поощрения лучших сотрудников
- График работы

20. Укажите, в какой мере Вы удовлетворены различными сторонами работы на данном предприятии?

Вопрос	Удовлетворен в полной мере	Скорее удовлетворен чем нет	Не удовлетворен
Размер заработной платы			

Наличие соцпакета			
Режим и график работы			
Психологический климат в коллективе			
Возможность карьерного роста			
Санитарно-гигиенические условия труда			
Уровень организации труда			
Отношения с коллегами			
Стиль руководства			

21. Удовлетворены ли Вы системой мотивации сотрудников Вашего предприятия?

- Да, в полной мере
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет, абсолютно не удовлетворен

22. Зависит ли заработная плата сотрудников от количества отработанных лет на Вашем предприятии?

- Да, такая система начисления заработной платы практикуется на предприятии
- Нет, заработная плата имеет фиксированную величину, не зависящую от количества лет отработанных на предприятии

23. Укажите, какие из ниже перечисленных привилегий для сотрудников используется на Вашем предприятии?

- бесплатный обед для сотрудников
- дополнительный отгул ,вслучае сверхуроч.работы
- бесплатный проезд на служебной машине

ОЦЕНКА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

24. Укажите степень Вашей информированности о положении текущих дел, основных событий, мероприятий, происходящих на предприятии?

- Всех сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия
- Сотрудников не информируют о текущих событиях, мероприятиях

25. Имеется ли у Вас возможность задавать интересующие Вас вопросы руководителю?

- Да, руководство предприятия всегда и легко идет на контакт с сотрудниками
- Скорее нет, чем да, руководство не всегда готово выслушать сотрудников

26. Отметьте, какие виды коммуникаций используются на Вашем предприятии?

- Личный контакт
- Селекторные совещания
- Через электронную почту
- Через служебные записки

27. Укажите, какие мероприятия используются на Вашем предприятии?

- подарочные предложения;
- система скидок, акции
- другое _____

28. По каким каналам доводится информация от руководителя к сотрудникам на вашем предприятии?

- В письменном виде
- В устной форме
- В электронном формате (каждому доводится информация через интернет ресурсы)

ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ О РЕСПОНДЕНТЕ

29. Ваш возраст

- 18-24 лет
- 25-29 лет
- 30-34 лет
- 35-39 лет
- 40-45 лет
- 46-50 лет
- 51 и старше

30. Ваш пол

- Мужчина
- Женщина

31. Ваше образование

- Неполное среднее
- Среднее, среднее специальное
- Неполное высшее
- Высшее
- Другое _____

32. Ваш среднемесячный доход

- Менее 5000 рублей
- 5001-10000 рублей
- 10001- 15000 рублей

Спасибо за участие в исследовании!!

Анкета для экспертов

Уважаемый(ая), _____!

Просим Вас выступить в качестве эксперта и оценить организационную структуру предприятия ООО «Нудел Продукт». По 5 – ой шкале по каждому предложенному критерию. Пензенская обл., Пензенский р-н, дер. Вителевка, ул. Дачная, 17.

Критерии оценки орг. структуры	Оценка эксперта				
	1	2	3	4	5
1. Оценка соответствия организационной структуры целям и задачам предприятия	1	2	3	4	5
2. Оценка соответствия организационной структуры размерам предприятия	1	2	3	4	5
3. Оценка соответствия организационной структуры к состоянию внешней среды	1	2	3	4	5
4. Оценка соответствия организационной структуры должностным обязанностям сотрудников предприятия	1	2	3	4	5
5. Оценка гибкости и адаптации организационной структуры к изменяющимся условиям в предприятии	1	2	3	4	5
6. Оценка удовлетворенности организационной структуры	1	2	3	4	5
7. Оценка соответствия организационной структуры и миссии и стратегии развития предприятия	1	2	3	4	5
8. Оценка надежности организационной структуры	1	2	3	4	5
9. Соответствие организационной структуры другим элементам системы управления	1	2	3	4	5
10. Оценка уровня управляемости организационной структуры	1	2	3	4	5

благодарим за участие!

Сводные результаты исследования

Таблица 1

1. Укажите как давно Вы работаете на данном предприятии		
Варианты ответов	Количество человек	%
Менее одного года	0	0
Более одного года	6	11
Более двух лет	30	76
Более пяти лет	14	13
Итого	50	100

Таблица 2

2. Как Вы оцениваете свои условия труда?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Отлично	25	66
Хорошо	18	18
Плохие	7	4
Итого	50	100

Таблица 3

3. Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Вполне удовлетворен	25	60
Скорее да, чем нет	17	24
Скорее нет, чем да	5	4
Нет, не удовлетворен	3	2
Итого	50	100

Таблица 4

4. Укажите, имеются ли у сотрудников предприятия должностные инструкции?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Безусловно имеются	35	82
Имеются не только в общем виде	15	8
Имеются, но только для тех сотрудников, которые давно работают на данном предприятии	0	0
Нет, отсутствуют	0	0
Итого	50	100

Таблица 5

5. Какие методы повышения эффективности труда сотрудников используются на Вашем предприятии? (Укажите не более трех вариантов ответов)		
Варианты ответов	Количество человек	%
Моральное стимулирование	45	92
Материальное стимулирование	40	82
Административное воздействие (выговоры и др.)	35	65
Экономическое воздействие (штрафы и др.)	45	92
Итого	50	100

Таблица 6

6. Как Вы думаете, какой фактор является определяющим для потенциальных сотрудников, при выборе Вашего предприятия? (Укажите не более трех вариантов ответа)		
Варианты ответов	Количество человек	%
Отсутствие работы на данный момент	6	10
Хорошая репутация нашего предприятия	50	100
Высокий заработок, гибкий график, социальные гарантии	40	96
Сплоченный коллектив	15	65
Благоприятный внутренний климат	15	65
Возможность карьерного роста	35	78
Итого	50	100

Таблица 7

7. Какова ваша заработная плата?		
Варианты ответов	Количество человек	%
соответствует Вашему трудовому вкладу;	15	32
соответствует в некоторой мере;	25	40
меньше Вашего трудового вклада.	10	29
Итого	50	100

Таблица 8

8. Устраивает ли Вас существующая система вознаграждения за успешный труд Вас:		
Варианты ответов	Количество человек	%
устраивает;	35	67
устраивает отчасти;	7	5
не устраивает.	15	18
Итого	50	100

Таблица 9

9. Как руководство оценивает ваш труд?		
Варианты ответов	Количество человек	%
справедливо;	29	51
не знаю;	5	10
несправедливо.	26	39
Итого	50	100

Таблица 10

10. Как вы оцениваете систему морального стимулирования в компании?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Морального стимулирования практически нет;	0	0
Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное;	15	28
Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования;	20	55
Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги;	10	12
Другое	5	5
Итого	30	100

11. Как Вы оцениваете стиль руководства на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Отлично	38	71
Хорошо	8	14
Плохо	5	10
Итого	50	100

Таблица 12

12. Помогают ли руководители поддерживать благоприятный климат в коллективе?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, поскольку это, безусловно, зависит от руководителя	25	48
Не всегда, однако, в случае необходимости, руководитель всегда готов помочь	15	35
Нет, это достигается исключительно за счет самого коллектива	10	17
Итого	50	100

Таблица 13

13. Поощряет ли Ваше руководство организацию корпоративных мероприятий для сотрудников (организацию культурного досуга)?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, руководство предприятия планирует и организует культурный отдых для сотрудников	35	76
Да, но только редко	15	24
Нет, руководство не приемлет организацию совместного культурного досуга с персоналом	0	0
Итого	50	100

Таблица 14

14. Возникают ли у Вас или Ваших коллег конфликтные ситуации с руководством или коллективом		
Варианты ответов	Количество человек	%
Нет, конфликтные ситуации не возникают.	25	60
Очень, редко, но быстро достигается взаимопонимание	15	30
Да, часто возникают напряженные ситуации.	10	10
Итого	50	100

Таблица 15

15. Укажите предусмотрена ли на Вашем предприятии система повышения квалификации сотрудников?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, сотрудники периодически повышают свою квалификацию.	32	65
Да, но частота повышения квалификации крайне низкая	17	35
Нет, на предприятии не предусмотрена специальная система повышения квалификации сотрудников	0	0
Итого	30	100

16. Проводится ли аттестация сотрудников на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, на предприятии предусмотрена аттестация сотрудников	45	92
Нет, но разработан механизм ее проведения	5	8
Нет, аттестация сотрудников не предусмотрена и не проводится	0	0
Итого	50	100

Таблица 17

17. Укажите, какие формы повышения квалификации применяются на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Семинары	0	0
Тренинги	35	55
Специализированные курсы	10	35
Получение специального образования	5	6
Коучинги	0	0
Обучение на рабочем месте	35	55
Итого	50	100

Таблица 18

18. Помогли ли Вам знания и умения, приобретенные в процессе курсов повышения квалификации при выполнении своих должностных обязанностей?		
Варианты ответов	Количество человек	%
да, постоянно применяю свои получение зная	35	82
нет	9	10
затрудняюсь ответить.	6	8
Итого	30	100

Таблица 19

19. Какие из аспектов работы являются для Вас наиболее важными? (Укажите не более трех вариантов ответов)		
Варианты ответов	Количество человек	%
Интересная и насыщенная работа	40	90
Возможность карьерного роста	50	100
Возможность совмещения работы и обучения	25	75
Высокая заработная плата	50	100
Хороший и сплоченный коллектив	45	95
Доброжелательное отношение руководителей	32	75
Система поощрения лучших сотрудников	45	95
График работы	50	100
Итого	50	100

20. Укажите, в какой мере Вы удовлетворены различными сторонами работы на данном предприятии?						
Варианты ответов	Количество человек			%		
	Удовлетворен в полной мере	Скорее удовлетворен чем нет	Не удовлетворен	Удовлетворен в полной мере	Скорее удовлетворен чем нет	Не удовлетворен
Размер заработной платы	35	8	6	65	28	7
Наличие соцпакета	35	8	6	65	28	7
Режим и график работы	15	10	25	35	10	60
Психологический климат в коллективе	20	24	6	45	49	6
Возможность карьерного роста	25	10	15	49	14	37
Санитарно-гигиенические условия труда	50	0	0	100	0	0
Уровень организации труда	20	15	15	45	35	20
Отношения с коллегами	30	17	8	49	35	16
Стиль руководства	35	15	0	75	25	0

Таблица 21

21. Удовлетворены ли Вы системой мотивации сотрудников Вашего предприятия?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, в полной мере	35	86
Скорее да, чем нет	5	3
Скорее нет, чем да	7	7
Нет, абсолютно не удовлетворен	3	4
Итого	50	100

Таблица 22

22. Зависит ли заработная плата сотрудников от количества отработанных лет на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, такая система начисления заработной платы практикуется на предприятии	50	100
Нет, заработная плата имеет фиксированную величину, не зависящую от количества лет отработанных на предприятии	0	0

23. Укажите, какие из ниже перечисленных привилегий для сотрудников используется на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
бесплатный обед для сотрудников	0	0
дополнительный отгул ,вслучае сверхуроч.работы	50	100
бесплатный проезд на служебной машине	0	0
Итого	50	100

Таблица 24

24. Укажите степень Вашей информированности о положении текущих дел, основных событий, мероприятий, происходящих на предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Всех сотрудников информируют обо всех событиях, мероприятиях, планах работы предприятия	45	95
Сотрудников не информируют о текущих событиях, мероприятиях	5	5
Итого	30	100

Таблица 25

25. Имеется ли у Вас возможность задавать интересующие Вас вопросы руководителю?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Да, руководство предприятия всегда и легко идет на контакт с сотрудниками	47	92
Скорее нет, чем да, руководство не всегда готово выслушать сотрудников	3	8
Итого	50	30

Таблица 26

26. Отметьте, какие виды коммуникаций используются на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
Личный контакт	50	100
Селекторные совещания	0	0
Через электронную почту	50	100
Итого	50	100

Таблица 27

27. Укажите, какие мероприятия используются на Вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
подарочные предложения;	0	0
система скидок, акции	50	100
другое	0	0
Итого	50	100

28. По каким каналам доводится информация от руководителя к сотрудникам на вашем предприятии?		
Варианты ответов	Количество человек	%
В письменном виде	35	85
В устной форме	30	80
В электронном формате (каждому доводится информация через интернет ресурсы)	45	95
Итого	50	100

Таблица 29

29. Ваш возраст		
Варианты ответов	Количество человек	%
18-24 лет	5	5
25-29 лет	15	25
30-34 лет	12	20
35-39 лет	7	12
40-45 лет	7	12
46-50 лет	3	4
51 и старше	1	3
Итого	50	100

Таблица 30

30. Ваш пол		
Варианты ответов	Количество человек	%
Мужчина	27	55
Женщина	23	45
Итого	50	30

Таблица 31

31. Ваше образование		
Варианты ответов	Количество человек	%
Неполное среднее	5	7
Среднее, среднее специальное	15	12
Неполное высшее	5	7
Высшее	35	69
Другое	2	5
Итого	50	30

Таблица 32

32. Ваш среднемесячный доход		
Варианты ответов	Количество человек	%
Менее 5000 рублей	0	0
5001-10000 рублей	0	0
10001- 15000 рублей	50	100
Итого	30	30

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземпляре(ах).

Библиография 70 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2016 г.

(подпись автора работы)

_____ Кочеткова В.В.

(Ф.И.О.)