

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.

подпись, инициалы, фамилия

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема "Развитие системы управления сетью салонов мебели (на примере общества с ограниченной ответственностью "Дарлен", г. Москва)"

(наименование темы)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____

(номер, наименование)

Автор работы _____ Мерзлякова О.А. _____ Группа МО-51/з

(подпись, инициалы, фамилия)

(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент М.В. Черниковская _____

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ М.В. Черниковская

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования _____ М.В. Черниковская

Управленческие решения и их

обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ М.В. Черниковская

Нормоконтролер _____ М.В. Черниковская

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Мерзляковой Олеси Алексеевны
на тему: "Развитие системы управления сетью салонов мебели (на примере общества с ограниченной ответственностью "Дарлен" г. Москва)"

Данная работа посвящена проблеме развития системы управления организацией (на примере общества с ограниченной ответственностью "Дарлен" г. Москва).

Бакалаврская работа состоит из трех разделов. В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены сущность и особенности развития системы управления организацией, разработана методика исследования системы управления организацией.

Во втором разделе представлены результаты исследования системы управления сетью салонов мебели, результаты анализа структуры системы управления, анализа технологии управления и обеспечения системы, анализа работы с кадрами и формирования кадрового состава системы управления.

В третьем разделе разработаны рекомендации по развитию системы управления сетью салонов мебели, алгоритм совершенствования системы управления организацией, проведена экономическая оценка эффективности системы управления организацией.

Работа содержит 15 таблиц, 26 рисунков, 2 приложения, библиографический список из 105 позиции.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	7
1.1. Сущность системы управления организацией.....	7
1.2. Развитие системы управления организацией.....	15
1.3. Методика исследования системы управления организацией.....	24
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕТЬЮ САЛОНОВ МЕБЕЛИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ДАРЛЕН», Г. МОСКВА).....	30
2.1. Структура системы управления организацией.....	34
2.2. Технологии управления и обеспечение системы.....	43
2.3. Работа с кадрами и формирование кадрового состава системы управления.....	54
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕТЬЮ САЛОНОВ МЕБЕЛИ.....	66
3.1. Алгоритм совершенствования системы управления организацией	66
3.2. Рекомендации по формированию кадрового состава системы управления организацией.....	77
3.3. Оценка экономической эффективности системы управления организацией.....	83
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	93
ГЛОССАРИЙ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЯ	107
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета по изучению системы управления сетью салонов мебели «Дарлен».....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводные результаты исследования.....	115

ВВЕДЕНИЕ

Функционирование современных организаций сталкивается с множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть сравнительно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Для разрешения нетиповых проблем требуются специальные технологии-разработки решений, и, наконец, решение части проблем может быть не по силам как руководителям, так и специалистам. Набор таких проблем характеризует организацию как один из самых сложных объектов для изучения и познания. Особый интерес представляет система управления организацией. Ее изучение и совершенствование – постоянная задача руководителя.¹

Подход к объектам исследования как к системам выражает одну из главных особенностей современных научных исследований. В качестве объективного продолжения этой линии можно рассматривать многочисленные попытки построения новых подходов к изучению сложных объектов, характерные для современной науки, среди которых значительное место занимает общая теория систем. Ее развитие показало, что понятие «система» не имеет строго определенного смысла, и в этой связи в научный обиход вошли понятия «*системный подход*», «*системное исследование*», «*системный анализ*».

Система – противоположность хаосу, она состоит из связанных между собой элементов, образующих определенную целостность, единство.

Необходимость развития системы управления сети салонов мебели обусловлена тенденциями развития мебельного рынка, который в настоящее время близок к состоянию насыщения и где основные конкуренты ООО "Дарлен" обладают примерно равными возможностями и потенциалом. Это определяет необходимость изучения и актуальность темы выпускной квалификационной работы.

¹ Игнатъева, А.В. Исследование систем управления [Текст] / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 157 с. - С. 45

Научно-методической основой выступили теоретические и практические положения ученых по изучению системы управления организации, среди которых уместно упомянуть работы Звягина Л. С.,² Герасимова К. Б.,³ Герчикова В.И.,⁴ Гибсона Д.Л.,⁵ Масловой В.М.,⁶ Галенко В.П.,⁷ Гумеров А.В.,⁸ Буркова В.Н.,⁹ Башминова А.В.¹⁰

Цель бакалаврской работы – разработка рекомендаций по развитию системы управления сети салонов мебели.

Для реализации данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучена сущность системы управления организацией;
- рассмотрены особенности развития системы управления организацией;
- разработана методика исследования системы управления организацией;
- проведен анализ системы управления сети салонов мебели;
- проанализирована структура, технологии управления и обеспечения системы управления, основные аспекты работы с кадрами;
- разработаны рекомендации по развитию системы управления сетью салонов мебели.

Предмет исследования – особенности формирования и развития системы управления сетью салонов мебели.

Объект исследования – сотрудники организации ООО "Дарлен", г Москва.

² Звягин Л. С. Системный анализ как новое направление исследования процессов управления [Текст]/ Л. С. Звягин // Молодой ученый. - 2014. - №3. - С. 420-424 - С.421

³ Герасимов К. Б. Разработка модели развития системы управления процессами организации [Электронный ресурс]/ К. Б. Герасимов // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXI междунар. науч.-практ. конф. № 11(31). – Новосибирск: СибАК, 2013. [адрес в сети Интернет: <http://sibac.info/conf/econom/xxxi/34752>]

⁴ Герчиков, В.И. Функции и структура службы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие/ В.И. Герчиков - изд. 7-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2015. - 144 с - С. 34

⁵ Гибсон, Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы [Текст]/ Д.Л. Гибсон , Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли / Пер. с англ., 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2012. - 662 с. - С. 156

⁶ Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании [Текст] / В. М. Маслова // Дельта науки. – 2015. № 2. – С. 10-16.- С. 11

⁷ Галенко В.П. Как эффективно управлять организацией? [Текст] / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич - Изд-во - М.: Бератор-Пресс, 2013. - 160с. - С. 9

⁸ Гумеров А.В. Экономическая сущность и место управления качеством в системе управления организацией [Текст]/ А.В. Гумеров// Дискуссия. 2011.- № 9.- С. 22-25. - С.23

⁹ Бурков В.Н. Теория управления организационными системами и другие науки об управлении организациями [Текст]/ В.Н. Бурков, М.В. Губко, Н.А. Коргин, Д.А.Новиков// Проблемы управления. 2012. - № 4. - С. 2-10. - С.8

¹⁰ Башминов А.В. Создание эффективной системы управления организациями на основе подхода управления изменениями [Текст]/ А.В. Башминов// Экономика и предпринимательство. 2013. - № 12-4 (41-4). - С. 572-574. - С. 574

Научная значимость исследования определяется проведением исследования системы управления развитием сети салонов мебели и разработкой практических рекомендаций по совершенствованию работы и развитию анализируемой организации.

Практическая значимость заключается в возможности внедрения предлагаемых рекомендаций и разработок по развитию и повышению эффективности ООО "Дарлен".

Структурно бакалаврская работа состоит из введения, основной части, включающей в себя три раздела, заключения, списка литературы и приложений.

В первом разделе бакалаврской работы «Теоретические и методические аспекты развития системы управления» рассмотрена сущность и определение системы управления организации, изучены особенности развития системы управления организации, разработана методика исследования системы управления сети салонов мебели "Дарлен".

Во втором разделе «Анализ системы управления сети салонов мебели (на примере ООО "Дарлен")» представлены результаты анализа структуры системы управления, анализа технологий управления и обеспечения системы, анализа работы с кадрами и формирования кадрового состава системы управления.

В третьем разделе «Разработка рекомендаций по развитию системы управления сети салонов мебели» разработан алгоритм совершенствования системы управления организацией, представлены рекомендации по формированию кадрового состава системы управления организации, проведена оценка социально-экономической эффективности системы управления анализируемой организации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Сущность системы управления организации

*Не надо бороться против системы –
следует поставить ее себе на службу.*

*Дуглас Адамс,
английский писатель, драматург, сценарист*

Существует множество определений понятия *системы*, при этом общим остается видение системы как определенного множества составляющих единство элементов, связей и взаимодействий между ними и внешней средой, образующих присущую данной системе целостность, качественную определенность и целенаправленность.

Под *системой* понимается упорядоченное определенным образом множество элементов, взаимосвязанных между собой и образующих целостное единство.¹¹

Система – греческое слово, буквально означающее «целое, составленное из частей», В этом понимании системный подход основывается на философских категориях «часть-целое» (где целое – вариант системы) и на их диалектическом развитии.¹²

Этимологически слово «система» есть греческий эквивалент латинского «композиция». Система – это целое, составленное из частей; соединение; множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.

¹¹ Истомин, Е.П. Теория организации: системный подход [Текст]: учебник/Е.П. Истомин, А.Г. Соколов – Спб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2009. - 314 с. – С.5

¹² Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологическое описание [Текст]: учеб. пособие. Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. 168 с. - С. 78

В теории функциональных систем П.К. Анохина¹³ и в работах Р. Акоффа¹⁴ система рассматривается как целое, определяемое одной или несколькими основными функциями. Под функцией Р. Акофф понимает роль, назначение, «миссию» системы. Система, по его мнению, состоит из существенных частей, без которых она не может выполнять свои функции. Другими словами, система является целым, которое нельзя разделить на независимые части.

Система может состоять или содержать несколько подсистем, относительно самостоятельных частей, которые сами обладают внутренней *структурой*, то есть совокупностью элементов и связей между ними.¹⁵

Элемент – это простейшая часть системы, не имеющая внутреннего строения, которая при разложении на части более не дифференцируется». ¹⁶Элементы системы связаны между собой, взаимодействуют, дополняют друг друга. Такое влияние называется «*связь*». Связи между элементами системы бывают внешние, внутренние, прямые, обратные, комбинированные и другие. Группа элементов, образующая целую часть системы, называется «*компонент*».

Можно выделить базовые признаки системы:¹⁷

- существует определенный порядок расположения и взаимодействия материалов, энергии и информации (конструкция, структура системы);
- существует цель, для достижения которой создана система;

¹³ Анохин П.К. Кибернетика функционирования систем. [Текст] - Издательство «Медицина», 1998. 400 с. - с. 42

¹⁴ Акофф Р. Акофф о менеджменте. [Текст]. – СПбб Издательство «Питер», 2002. 448 с. - С. 64

¹⁵ Истомина, Е.П. Теория организации: системный подход [Текст]: учебник/Е.П. Истомина, А.Г. Соколов – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2009. - 314 с. – С.5

¹⁶ Мотышина М. С. Исследование систем управления [Текст]/ М. С. Мотышина: учеб. пособ. – СПб., 2006. – 220 с. - С. 45

¹⁷ Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте [Текст]: учебное пособие/ В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. – М.: КНОРУС, 2007. – С. 5

- выходы материалов, энергии и информации размещены в соответствии с заранее установленным порядком;
- существует совокупность предпочтений (приоритеты, критерии, оценки), обеспечивающая оптимальное (рациональное, предпочтительное) сочетание и взаимодействие элементов системы.

Системой можно назвать такую совокупность элементов, в которой:¹⁸

- заданы связи, существующие между этими элементами;
- каждый элемент внутри системы является неделимым;
- с внешней средой вне системы она взаимодействует как целое;
- при эволюции во времени совокупность будет считаться одной системой, если между ее элементами можно провести однозначное соответствие.

Можно добавить также такие свойства системы:

- состоит из иерархии подсистем более низких уровней;
- имеет вертикальные и горизонтальные связи между внутренними элементами и внешним окружением;
- является подсистемой систем более высокого порядка;
- сохраняет общую структуру при изменении внешних условий и внутреннего состояния.

Существует множество классификаций систем в зависимости от целей организационного анализа.¹⁹

Абстрактные системы – это системы, все элементы которых являются понятиями.

Конкретные системы – это системы, элементы которых являются физическими объектами. Они разделяются на естественные (возникающие и существующие без участия человека) и искусственные (созданные человеком)

¹⁸ Фомичев А.Н. Исследование систем управления (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 348 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52299>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

¹⁹ Истомин, Е.П. Теория организации: системный подход [Текст]: учебник/Е.П. Истомин, А.Г. Соколов – Спб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2009. - 314 с. – С.7

Открытые системы – обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

Закрытые системы – это системы, у которых нет обмена с, внешней средой. В чистом виде открытых и закрытых систем не существует.

Динамические системы занимают одно из центральных мест в общей теории систем. Такая система представляет собой структурированный объект, имеющий входы и выходы. Объект, в который в определенные моменты можно вводить и из которого можно выводить вещество, энергию, информацию, динамические системы представляются как системы, в которых процессы протекают во времени непрерывно, и как системы, в которых все процессы совершаются только в дискретные моменты времени.²⁰

Адаптивные системы – системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности и изменяющихся внешних условиях. Понятие адаптации сформировалось в физиологии, где оно определяется как совокупность реакций, обеспечивающих приспособление организма к изменению внутренних и внешних условий.

Иерархические системы— системы, элементы которых сгруппированы по уровням, вертикально (субординационно, централизованно, в порядке подчиненности) соотнесенным один с другим; при этом элементы уровней имеют разветвляющиеся выходы.

Представление организации с точки зрения системы представлено на рис. 1.1.

Каждый управленческий уровень характеризуется собственной относительно обособленной системой управления. В основе своей система управления развитием организации сосредоточена на высшем «институциональном» уровне. Определение приоритетов развития организации и разработка основных направлений достижения стратегических целей – это

²⁰ Таланова Н.В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом [Текст]/ Н.В. Таланова, Н.В. Алексеева// Вестник Российского университета кооперации. 2015. - № 3 (21). - С. 73-77. - С. 74

прерогатива руководителей высшего звена, администрации. Они отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации, связанных с финансами, ресурсами, стратегией, миссией, развитием, открытием филиалов и представительств, а также обеспечивают интересы и потребности учредителей, вырабатывают политику организации и способствуют ее практической реализации.

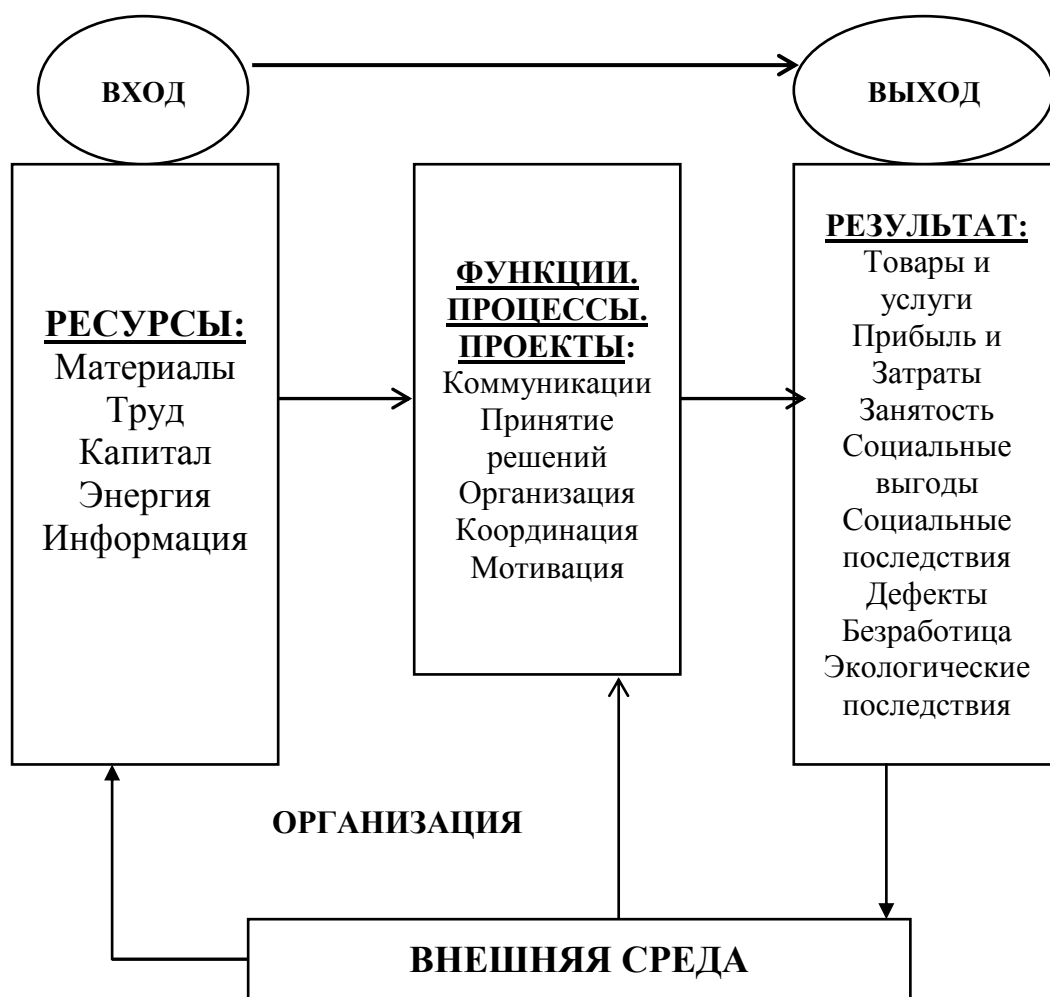


Рис. 1.1. Системное представление организации²¹

«Управление» – сложный и многообразный вид человеческой деятельности. Только рациональная, гибкая, надёжная структура системы управления, чёткое

²¹ Конорева Т.В. Системный подход к управлению организацией [Текст]/ Т.В. Конорева//Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2013. № 2 (6). С. 17-21. - С. 18

распределение функций, прав и обязанностей между органами управления, продуманная её технология, своевременное поступление необходимой информации позволяют эффективно действовать на любом уровне системы управления».²²

Макашева З. М. формулирует понятие «управление» как целенаправленное воздействие на коллективы людей для достижения поставленной цели».²³ Понятие «управление» все учёные-теоретики, исследователи-практики, педагоги, менеджеры, руководители естественно связывают с разумной деятельностью человека, с его направляющими усилиями и возможностями, которые зависят также и от различных внешних воздействий.

Система управления – это система, целью которой является управление одним или несколькими процессами. Системы управления часто можно представить в виде иерархической структуры с тремя уровнями (высший, средний и низший уровни управления).

Процесс управления – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

Система управления состоит из четырех подсистем: методологии, процесса, структуры и техники управления (рис. 1.2.).²⁴

Методология управления включает цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы управления.

Процесс управления – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

Структура управления – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных

²² Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 527 с. - С. 58

²³ Макашева З. М. Исследование систем управления : учеб. пособ. – М. : КНОРУС, 2009. – 175 с. - С. 66

²⁴ Мишин В.М. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебник/ Мишин В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 527 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15368>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю - С. 167

организационных формах. Структура управления включает функциональные структуры, схемы организационных отношений, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации персонала.



Рис. 1.2. Структура элементов системы управления организацией

Методы управления — это способы и приемы воздействия на коллективы людей в процессе управления. Они подразделяются на экономические,

организационно-административные и социально-психологические. Каждая из этих групп формирует следующие механизмы управления:²⁵

- экономические - это совокупность инструментария (методы управления) и средств (экономические рычаги), обеспечивающие эффективность функционирования системы;
- организационные - это совокупность инструментария (методы управления) и средств (законы, постановления и нормативные правовые акты);
- социальные - инструментарием являются социально-психологические методы управления, средства формируются на основе межличностных отношений в коллективе.

В процессе управления системой необходимо руководствоваться принципами управления.

Принципы управления - это правила, которыми органы управления должны руководствоваться при осуществлении своих функций.

Содержание системы управления раскрывается в ее функциях.

Функции управления - это виды деятельности, с помощью которых субъект управления воздействует на управляемый объект. Функции подразделяются на основные (планирование, организация, координация, регулирование, контроль, стимулирование) и конкретные управленческие действия (финансы, маркетинговая деятельность, заработная плата и т.д.).

Вне функций управления нельзя спроектировать организационную структуру управления. Анализ функций составляет основу для установления объема работы по каждой функции, определения численности управленческих работников и, в конечном счете, проектирования самой структуры и организации аппарата управления.

²⁵ Коломейцева В.А., Видеркер Н.В. Особенности функционального и процессного подхода к управлению организацией [Текст]/ Образование и наука в современных условиях. - 2015. - № 3. - С. 286-287 - С. 286

Структура - это внутреннее построение системы. Организационная структура управления - это построение звеньев и органов управления, их связей и взаимоотношений в системе управления.²⁶

Управление, как и любая другая деятельность, должно быть хорошо организовано на научной основе.

Технология управления — это система знаний о способах и критериях, обеспечивающих эффективность процесса управления.

Таким образом, система управления позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

1.2. Развитие системы управления организации

Каждый управленческий уровень характеризуется собственной относительно обособленной системой управления. Развитие системы управления обычно сосредоточено на высшем «институциональном» уровне. Определение приоритетов развития организации и разработка основных направлений достижения стратегических целей – это прерогатива руководителей высшего звена, администрации. Они отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации, связанных с финансами, ресурсами, стратегией, миссией, развитием, открытием филиалов и представительств, а также обеспечивают интересы и потребности учредителей,

²⁶ Капустина Н.В. Принципы исследования системы управления рисками [Текст]/ Н.В. Капустина, Ю.В. Кузнецов// Вестник МГТУ, - том 13, - №1, - 2010 г. - с.15-21 - С. 16

вырабатывают политику организации и способствуют ее практической реализации.

В современных условиях настройка организационной системы управления на динамический режим работы является гарантией ее благополучия и успеха.

В своем существовании каждая живая система проходит определенный жизненный цикл, включающий фазы от образования до гибели системы. Для каждой фазы жизненного цикла характерны свои качественно определенные процессы, различающиеся направленностью и скоростью развития, происходящих в организации. Таким образом, можно говорить о классификации процессов по фазам жизненного цикла системы:²⁷

1. *Процессы образования организации* как новой качественной определенности. Имеют четко фиксированные начальные и конечные точки: «система начинает формироваться» и «формирование системы завершено».

2. *Процессы роста системы*, обеспечивающие увеличение количественных параметров и расширение масштаба системы.

3. *Процессы развития системы*, предполагающие качественное совершенствование и повышение уровня ее организованности (движение от низкого уровня организованности к высокому).

4. *Процессы функционирования системы* на одном и том же уровне организованности и при тех же параметрах системы. Начальная точка процесса - достижение соответствующего состояния количественных и качественных характеристик. Конечная - начало перехода на другой уровень функционирования системы.

5. *Процессы спада* характеризуются падением количественных параметров системы и сужением ее масштаба.

²⁷ Менеджмент [Текст]: учебник / под общ. ред. М.П. Переверзев. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. — 330 с - С. 189

6. *Процессы регрессирования* системы характеризуются ухудшением качественных характеристик системы и снижением уровня ее организованности. Происходит переход от высокого уровня организованности к низкому.

7. *Процессы разрушения системы* - происходит потеря качественной определенности организации. Система управления не способна поддерживать состояние равновесия системы.

Переход к устойчивому режиму работы есть объективно существующая встроенная цель развития любой организации. Достижение той цели равнозначно приобретению новых ресурсов, снижению текучести кадров, уменьшению числа реорганизаций, снижению конфликтности.

Проблема заключается в том, что организация, достигнув определенной устойчивости, может со временем превратиться в консервативную систему. В этом случае она теряет способность адаптироваться к меняющимся условиям существования и реализовывать технологические новации. Так организация перейдет в состояние организационной стагнации, то есть к застою в производстве.

Развитие системы – процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более «совершенное», от простого к сложному, «от низшего к высшему». Здесь имеется в виду «прогрессивное» развитие – поступательное «улучшение» в процессе развития.²⁸

Распространение идей о необходимости реализации стратегии развития должно начинаться сверху, с высших административных лиц организации и распространиться на очередной, более низкий уровень руководителей или работников. Количество уровней достаточно условно: в организации может быть более трех уровней управления.

Четвертый уровень чаще неформальный, описывает постановку временных, разовых задач отдельному сотруднику, и, как правило, подобные задачи не включаются в должностную инструкцию. Все уровни управления в равной

²⁸ Олянич Д.В. Теория организации [Текст]: учебник – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 408 с – С. 19

степени значимы и связаны между собой, однако связь этих уровней неоднозначна. Связь первых двух уровней более «жесткая», а третьего и четвертого – более «мягкая».²⁹

Для развития системы управления организаций необходимо:³⁰

- разработать миссию организаций;
- распределить функции производства и управления;
- распределить задания между работниками;
- установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций;
- приобрести или модернизировать технологию производства;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыт;
- организовать производство.

Разработка эффективной системы управления предполагает определение оптимального уровня регламентации работы организации и описание всех необходимых для этого компонентов (подсистем).

В зависимости от структуры системы управления можно выделить следующие виды управления:³¹

- *иерархическое управление* (система управления имеет иерархическую структуру, причем у каждого подчиненного имеется один и только один начальник);
- *распределенное управление* (у одного подчиненного может быть несколько начальников; пример – матричные структуры управления);
- *сетевое управление* (разные функции управления в различные моменты времени могут выполняться различными элементами системы).

В зависимости от числа управляемых субъектов можно выделять:

- *индивидуальное управление* (управление одним субъектом);

²⁹ Кожевина О.В. Управление изменениями [Текст]: учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2012- 286 с. – с. 120

³⁰ Садовский В.Н. Некоторые принципиальные проблемы построения общей теории систем [Текст] М.: Прогресс, 2006 - с. 56

³¹ Бурков В.Н. Введение в теорию управления организационными системами [Текст]/ В.Н Бурков., Н.А. Коргин, Д.А. Новиков – М.: Либроком, 2009. – 264 с. – С. 24

- *коллективное управление* (управление группой субъектов по результатам их совместной деятельности).

В соответствии с основными задачами – повышение результативности деятельности компании и формирование устойчивых конкурентных преимуществ – целостное развитие система управления состоит из двух основных подсистем:³² 1) организационная подсистема стратегического управления; 2) подсистема управления изменениями.

Данная система базируется на основе эффективной программы стимулирования персонала к производительному и качественному труду, а также адекватном процессу развития административном управлении.

Главными свойствами развития системы управления являются:

- гибкость и адаптивность;
- усиление неформального управления, мотивация энтузиазма, творчества, терпения и уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в нестандартных или новых ситуациях;
- усиление интеграции, позволяющее концентрировать усилия сотрудников в достижении поставленных целей и более эффективно использовать потенциал компании.

Конкретные мероприятия по управлению развитием организации должны осуществляться в соответствии с особыми *принципами*:³³

- программа развития создается последовательно, проходя один за другим этапы;
- для упорядочения заданного бизнес-процесса сначала необходимо издать нормативно-распорядительные документы, провести организационные

³² Звягин Л. С. Системный анализ как новое направление исследования процессов управления [Текст]/ Л. С. Звягин // Молодой ученый. - 2014. - №3. - С. 420-424. - С. 420

³³ Примак Д.Д. Совершенствование системы управления персоналом в рамках стратегического управления организацией [Текст]/ Д.Д. Примак, Н.Б.// Завьялова Человеческий капитал и профессиональное образование. 2015. - № 3 (15). - С. 52-58. - С. 56

- преобразования, создать технические условия, провести обучение или переподготовку персонала;
- осуществляя управление развитием организации «вмешательство» в управляемые бизнес-процессы осуществляется в три этапа: мониторинг и формирование системы управленческой отчетности, отслеживания реализации принимаемых решений; организационные преобразования – изменения организационных структур, штатов, перераспределение прав, обязанностей и ответственности; стандартизация методик работы;
 - управление развитием осуществляется постепенно, упорядочивая требования к бизнес-процессам все более низкого уровня – «сверху вниз»;
 - развитие системы управления организацией начинается с наиболее затратных областей деятельности компании: стратегия, внешние связи, рынок.

Соблюдение указанных принципов обеспечивает согласованность последовательно создаваемых компонентов системы управления и минимизирует затраты.

Эффективное развитие системы управления организацией возможно при последовательном соблюдении следующих шагов.³⁴

1. Привлечение необходимого количества заинтересованных лиц.
2. Организационный аудит, определение и анализ конкурентного положения компании на данный момент.
3. Выявление и открытое обсуждение наиболее острых проблем.
4. Извлечение пользы из разногласий, противоречий, конфликтов, согласно закону кибернетики «необходимого разнообразия систем» разнообразие

³⁴ Жуков Б.М. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебник/ Жуков Б.М., Ткачева Е.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 207 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35289>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю - С. 199

управляющей системы должно соответствовать разнообразию управляемого объекта.

5. Искусственное создание кризисов: если организация желает существенно изменить себя, то организационные сбои должны быть «плановыми»: «кто предупрежден, тот вооружен» для будущих реальных проблем.



Рис. 1.3. Направления развития системы управления организации

При совершенствовании системы управления, ее развитии учитываются следующие факторы: ³⁵

³⁵ Гибсон, Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы [Текст]/ Д.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли / Пер. с англ., 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2012. - 662 с. - С. 543

- ориентированность на глубокие изменения заинтересованных сторон компании;
- проработанность стратегии организационного развития компании, и ее утверждение;
- готовность компании к проведению комплексных изменений;
- роль, место, форма участия и квалификация специалистов – членов «команды преобразований».

Развитие системы управления включает три базовых элемента:³⁶

- *стратегию*, включающую видение, цели, миссию и ценности;
- *организационную инфраструктуру*, состоящую из структуры, процессов и системы ключевых показателей эффективности;
- *культуру* как среду развития организации (рис. 1.3.).

В качестве главных этапов процессно-структурного подхода к проектированию и развитию систем управления можно выбрать следующие (рис. 1.4).

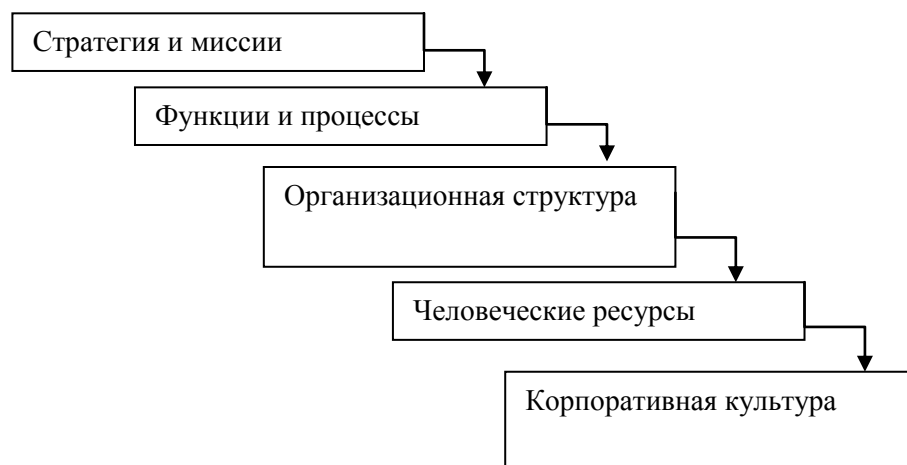


Рис. 1.4. Этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией

³⁶Кожевина О.В. Управление изменениями [Текст]/О.В. Кожевина: учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2012- 286 с. – С. 120

Стимулом к развитию системы управления, как правило, выступают три основные проблемы:³⁷

1. *Отсутствие системной работы по оптимизации бизнес-процессов* – недейственная система мотивации; отсутствие единого ответственного; нет механизма оптимизации кадрового потенциала.

2. *Запутанные и раздробленные структуры процессов* – много участников: исполнителей и координаторов; завышенная численность.

3. *Произвольная фрагментация бизнес-процессов*: отсутствие стандартов бизнес-процессов даже в рамках одного подразделения; невозможность разработки оптимального норматива численности и стандарта квалификационных требований.

В рамках развития системы управления организации разрабатывается новая структура бизнес-объектов и бизнес-процессов, используя следующие мероприятия:³⁸

- углубленный анализ бизнес-объектов и бизнес-процессов организации «как есть», выявление закономерных тенденций функционирования объектов и процессов;
- внедрение в организационную культуру базовых организационных принципов;
- сравнительный анализ лучшей практики организации бизнес-процесса с применением метода аналогии или экспертного подхода;
- проектирование новых бизнес-объектов и бизнес-процессов;
- разработка финансовых, социальных, материально-технических, информационных мер по рационализации использования всех видов ресурсов, необходимых для осуществления бизнес-процессов;
- создание модели новой организационной структуры компании;

³⁷ Кожевина О.В. Управление изменениями [Текст]/ О.В. Кожевина: учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2012- 286 с. – С. 122

³⁸ Резник, С.Д., Черниковская М.В., Чемезов И.С. Управление изменениями. [Текст]: Учебник с грифом УМО. – М: ИНФРА-М, 2017. - С.44

- уточнение требований к инфраструктуре бизнес-процессов: локальным нормативным документам, положениям о подразделениях, должностным инструкциям, стандартам процессов, оборудованию, информационным ресурсам, формам прогнозирования, планирования, анализа, учета, отчетности, автоматизированным системам управления;
- формирование дифференцированной гибкой системы оценки труда и мотивации участников бизнес-процессов;
- определение требований к системе бюджетирования компании, в том числе нормирование, планирование, управленческий учет и анализ деятельности организации;
- использование качественных критериев и количественных показателей для оценки эффективности организационных преобразований.

Развитие системы управления играет важную роль в повышении эффективности деятельности организации. Сложные проблемы, возникающие на пути организационного развития, отличаются противоречивыми приоритетами, отсутствием единственного решения и неоднозначностью основных вопросов. Развитие организации в условиях динамичного внешнего окружения – сложный процесс, требующий учета многих факторов.

1.3. Методика исследования системы управления сети салонов мебели

На любом уровне хозяйственной деятельности управление является важнейшим условием слаженной, четко скоординированной работы участников производства. Вся жизнь, весь процесс развития общества в значительной мере зависит от того, насколько эффективным будет управление, насколько быстро и полно будут вовлечены в экономический оборот огромные ресурсы и резервы страны..

Техническое обеспечение процесса управления — это совокупность технических средств, необходимых для обработки информации при принятии управленческого решения.

Необходимо подчеркнуть следующее обстоятельство: эффективность системы управления зависит от кадрового обеспечения.

Кадровое обеспечение — это состав кадров: органы управления, специалисты и исполнители, обеспечивающие процесс управления, а также система работы с кадрами, включающая такие процессы, как подбор, расстановку, подготовку и переподготовку кадров.

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено исследование системы управления сети салонов мебели.

Основные направления исследования:

- анализ структуры системы управления персоналом;
- анализ технологии управления и обеспечение системы;
- анализ работы с кадрами и формирования кадрового состава системы управления.

Для проведения исследования была разработана анкета.

Анкетный опрос имеет более широкую аудиторию и в большей степени рассчитан на применение количественных методов обработки данных. Они могут содержать и простые вопросы, и сблокированные по определённым темам. При анкетировании использовались вопросы:

- открытые и закрытые;
- прямые и косвенные.

Вопрос называется открытым, если ответ на него может быть дан в любой форме, т.е. ответ ничем не регламентирован. Вопрос называется закрытым, если в его формулировке содержатся возможные варианты ответов (альтернатив), один из которых и должен выбрать специалист. Одним из вариантов закрытых вопросов является вариант, в котором перечень возможных ответов

исчерпывается альтернативой "да-нет". При использовании таких вопросов важно чередовать формы согласия или несогласия;

Прямой вопрос формулируется обычно в личной форме: "что вы думаете о..." или "ваше мнение по поводу..." и т.д. косвенные вопросы ставятся в полубезразличной форме, например: "некоторые специалисты полагают, что... а как вы думаете?" при проведении анкетного опроса, исследователям нельзя оказывать влияние на ответы респондентов. Следует давать необходимые инструкции по правильности заполнения анкеты для всех единообразным способом, а также следить за соблюдением прочих условий изложенных в правилах для анкетера.³⁹

Использовались следующие принципы построения анкет:

- программная логика вопросов не должна быть смешиваема с логикой построения анкеты;
- неременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории;
- одни и те же вопросы, расположенные в разной последовательности, дадут разную информацию;
- смысловые «блоки» анкеты должны быть примерно одного объема (доминирование какого-то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам»);
- распределение вопросов по степени трудности.

Верстка анкет отвечает требованиям простоты и удобства работы и для респондента, и для интервьюера.

Применение данной методики, возможно ее использование в блоке тестов, особенно эффективно ее применение вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

³⁹ Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]/ В.А. Ядов - Издательство Самарский университет, 1998.- 259 с. - С.176

Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались на этом этапе исследования был применен графический метод отображения данных.

После того, как данные будут обработаны, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы.

Для исследования системы управления сетью салонов мебели была разработана анкета. В анкетировании принимали участие руководители и сотрудники организации. Общая численность респондентов 60 человек.

Результаты, полученные в ходе анкетного опроса, являются составной частью анализа системы управления анализируемой организации.

Задачей анкеты было изучение мнений сотрудников разных отделов и уровней иерархии по нескольким аспектам функционирования системы управления организацией. Вопросы задавались в закрытой и открытой форме для последующего их обобщения и статистической обработки.

Вопросы изложены в наиболее приемлемой, простой, дружелюбной и понятной форме, что у сотрудников не возникло ни единого затруднения, более того, чтобы у них осталось приятное впечатление и ощущение собственной значимости после окончания заполнения анкеты. Анкета включала три блока вопросов:

1. Структура системы управления.
2. Технологии и обеспечение системы управления.
3. Работа с кадрами и формирование кадрового состава системы управления.
4. Личная информация.

Раздел «Структура системы управления» включает вопросы оценки организационной структуры управления, анализа распределения полномочий в организации, стиля руководства, учета мнения подчиненных и другие.

В раздел «Технологии и обеспечение системы управления» входят вопросы о критериях постановки организационных целей, о критериях принятия решений в организации, информационном обеспечении системы управления организацией и другие.

Раздел «Работа с кадрами и формирование кадрового состава системы управления» посвящен изучению функций работы с кадрами, планированию набора кадров, кадровых документах и их наличии в организации и других вопросов.

Раздел «*Личная информация*» включает вопросы о поле, возрасте, образовании, стаже работы, должности, семейном положении.

Таким образом, для детального изучения системы управления ООО «Дарлен» были использованы следующие методы:

1. Проведен обзор вторичной информации, то есть различных литературных источников: книг, учебников, периодической литературы. На основании изученной информации была теоретически обоснована сущность системы управления, особенности развития системы управления организации.

2. На основе анкеты был проведен опрос сотрудников ООО «Дарлен».

3. Из уже собранных данных создана база, обработанная с помощью программного средства статистической обработки данных Microsoft Excel. В результате получены аналитические таблицы, на основе которых детально изучены особенности системы управления анализируемой организации.

В данной работе использованы методы декомпозиции, метод сравнения, структуризации целей, параметрический метод анализа, метод групповых оценок, метод моделирования и нормативный метод.

Использованные методики анализа системы управления позволяет оценить его существующий уровень. Математическая и логическая обработка суждений и оценок позволяют установить в достаточной степени достоверные и объективные сведения. Данные, получаемые при анализе ответов, выражены в единой системе, что позволяет сравнить разнородные и разновеликие группы.

Сбор данных для оценки фактических элементов системы управления осуществляется с помощью моментного или активного наблюдения в течение рабочего времени и анкетирования.

По итогам проведенного исследования разработаны рекомендации по развитию системы управления ООО "Дарлен", представленные в третьем разделе выпускной квалификационной работы.

По результатам теоретического изучения системы управления организации можно сделать следующие выводы:

1. Рассмотрена сущность системы управления организации, под которой понимается система, целью которой является управление одним или несколькими процессами. Системы управления часто можно представить в виде иерархической структуры с тремя уровнями (высший, средний и низший уровни управления).

2. Изучены основные аспекты развития системы управления организацией, под которым понимается процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более «совершенное», от простого к сложному, «от низшего к высшему».

3. Разработана методика исследования системы управления сетью салонов мебели, позволяющая провести комплексный анализ изучаемой в выпускной квалификационной работе проблемы.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕТЬЮ САЛОНОВ МЕБЕЛИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ДАРЛЕН», Г. МОСКВА)

Мебельная студия «Мебель DARLEN» работает уже более 10 лет. Основной профиль компании - изготовление качественной и комфортной мебели на заказ, в различных ценовых категориях, от эконом до элит класса. Для клиентов компания предоставляет полный перечень профессиональных услуг по производству домашней и офисной мебели. Современные технологии производства – гарант качественного изготовления корпусной мебели под заказ в кратчайшие сроки.

Компания "Дарлен" - это сеть салонов мебели, включающая 5 магазинов:

1. DarLen
2. Счастливый Дом
3. Дом Мебели
4. 12 Стульев
5. 1001 Дверь

Конкурентные преимущества компании «Дарлен»:

1. Компания является представителем российских мебельных фабрик, производство которых сертифицировано и специализируется только на 1 группе товаров. Узкая специализация производителя позволяет отслеживать высокое качество изделий, постоянно модернизировать и улучшать производство.

2. Компания гарантирует быстрые сроки изготовления заказа и его доставки. Сборка доставленного заказа происходит в течение одного дня.

3. Компания не требует 100% предоплаты. Для того, чтобы сделать заказ, понадобится всего 10% от его стоимости.

4. Специалисты компании в удобное время бесплатно делают замер помещения, рассказывают о преимуществах разных моделей и конструкций, готовят индивидуальный дизайн-проект.

5. Широкий ассортимент мебели, большой выбор дизайнов, материалов, цвета (до 300 цветов и оттенков), фасадов, в том числе из отечественного массива, позволяют экономить время и заказать всю мебель в одном месте.

6. Компания предоставляет бонусную программу лояльности.

7. Мебель изготовлена на основе «Полезных технологий». Она экологически чистая и не имеет запаха.

8. При сборке мебели используется фурнитура только ведущих мировых производителей.

В компании "Дарлен" было проведено исследование системы управления, в котором приняли участие 60 респондентов, сотрудники данной организации.

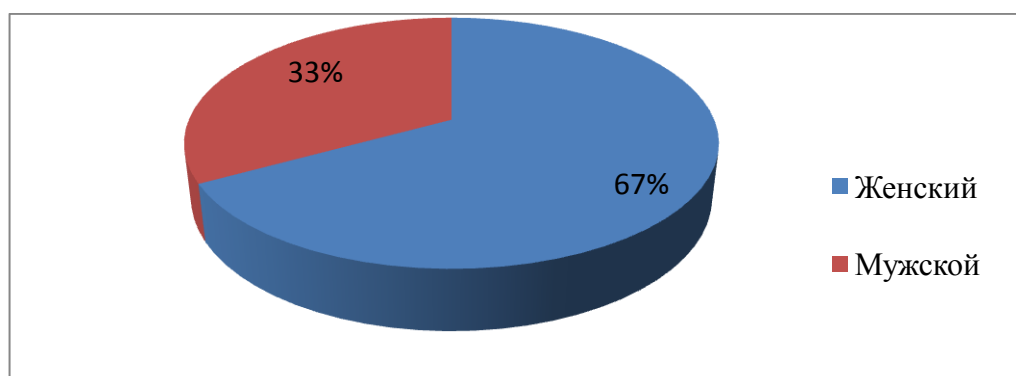


Рис. 2.1. Пол респондентов

В исследовании приняли участие 67% респондентов женского пола и 33% респондентов мужского пола.

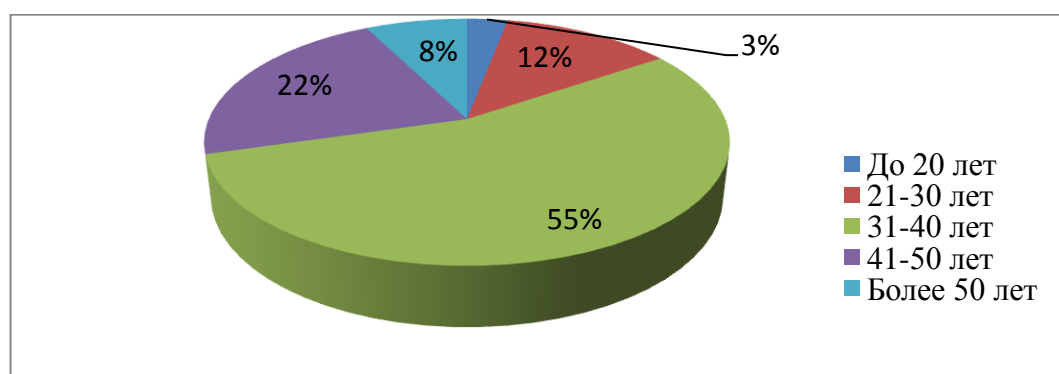


Рис. 2.2. Возраст респондентов

В исследовании приняли участие 55% респондентов в возрасте 31-40 лет, 22% респондентов - в возрасте 41-50 лет, 12% респондентов - в возрасте 21-30 лет, и 3% респондентов - в возрасте до 20 лет.



Рис. 2.3. Образование респондентов

Большинство сотрудников компании "Дарлен" (35%) имеют высшее образование экономического или управленческого профиля. Многие сотрудники (25%) имеют высшее образование неэкономического профиля. 17% респондентов имеют средне-специальное образование экономического профиля, 13% сотрудников организации имеют свыше одного высшего образования, и 4% респондентов имеют среднее и средне-специальное образование неэкономического профиля.

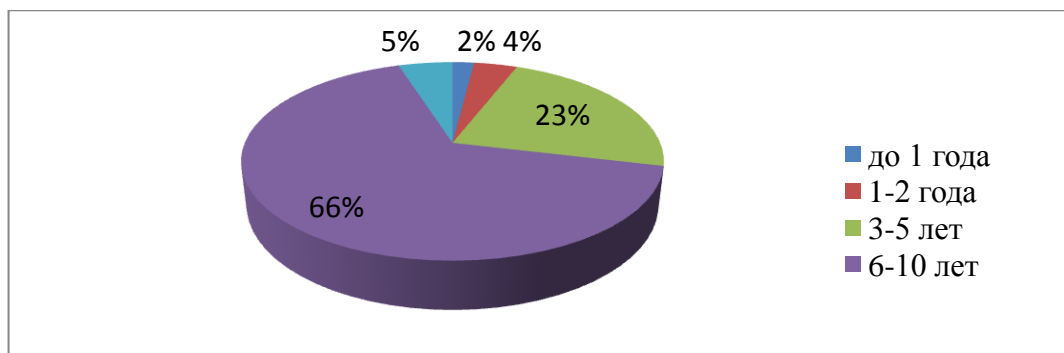


Рис. 2.4. Общий трудовой стаж респондентов

Большинство сотрудников организации (66%) имеют общий трудовой стаж работы 6-10 лет, 23% респондентов имеют общий стаж работы 3-5 лет, 5% респондентов имеют общий трудовой стаж более 10 лет, 4% респондентов являются молодыми специалистами, имеющими общий трудовой стаж менее одного года.

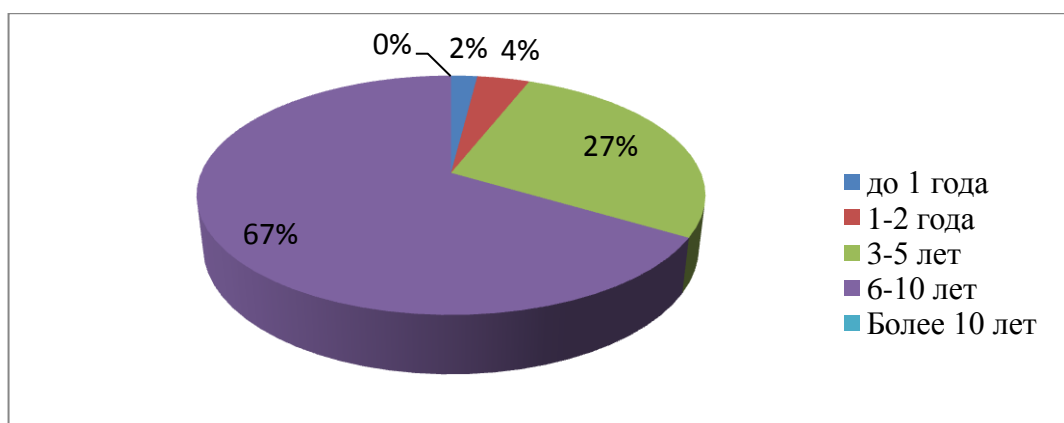


Рис. 2.5. Стаж работы в организации

Большинство респондентов (67%) имеют стаж работы в организации "Дарлен" 6-10 лет, 27% респондентов имеют стаж работы в организации - 3-5 лет, 4% респондентов работают в организации 1-2 года, 2% респондентов менее 1 года работают в организации. Среди респондентов не оказалось сотрудников, работающих в организации более 10 лет.

Таким образом в исследовании приняли участие 67% респондентов женского пола и 33% респондентов мужского пола, 55% респондентов в возрасте 31-40 лет, 22% респондентов - в возрасте 41-50 лет, 12% респондентов - в возрасте 21-30 лет, и 3% респондентов - в возрасте до 20 лет. Большинство респондентов (67%) имеют стаж работы в организации "Дарлен" 6-10 лет и общий стаю работы также 6-10 лет (66%).

2.1. Структура системы управления организацией

Структура системы правления организацией характеризует состав и взаимосвязь его подразделений (отделов, участков) и отдельных должностных лиц, следовательно, структура системы управления организацией дает представление о его подразделениях, службах и отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи по вертикали и горизонтали.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо часть их. К звеньям управления следует относить и менеджеров осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.⁴⁰

В первой части исследования системы управления организации "Дарлен" была проанализирована структура системы управления.

Большинство сотрудников анализируемой организации (45%), считают, что организационная структура управления сети салонов мебели имеет огромное значения для эффективности деятельности организации, 35% респондентов, наряду с этим, считают, что организационная структура ничего не решает в организации, 20% сотрудников организации находят, что организационная структура лишь иногда имеет значение.

⁴⁰ Бурков В.Н. Теория управления организационными системами и другие науки об управлении организациями [Текст]/ В.Н. Бурков, М.В. Губко, Н.А. Коргин, Д.А.Новиков// Проблемы управления. 2012. - № 4. - С. 2-10. - С. 4

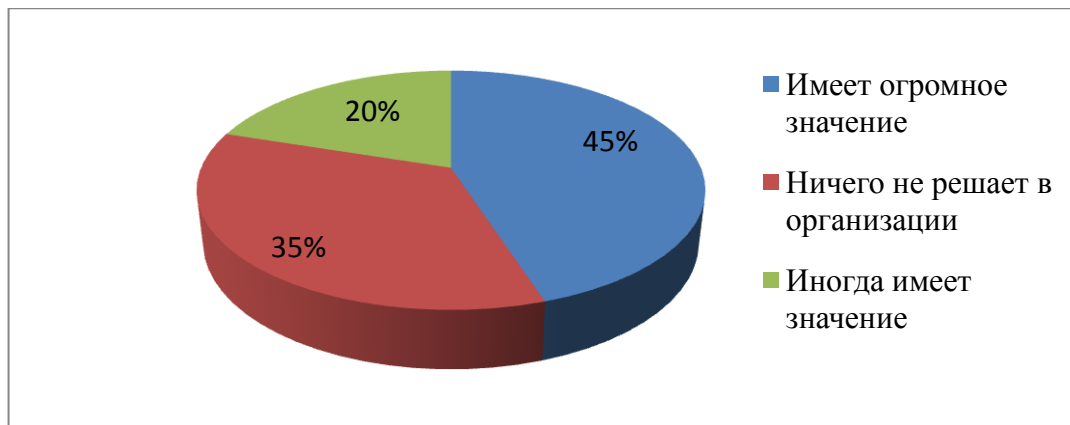


Рис. 2.6. Оценка роли организационной структуры в управлении

Организационная структура управления – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

В процессе хозяйственной деятельности организационные структуры предприятия объединяют его человеческие и материальные ресурсы. При этом организационные структуры разных организаций имеют общее свойство: они формируются для достижения целей, которые в свою очередь, всегда определяют структуру организации. Поэтому от уровня организации структуры зависит достижение целей и согласованность действий подразделений компании.



Рис. 2.7. Характеристика системы управления с точки зрения распределения полномочий

Большинство сотрудников компании (90%) считают, что распределение полномочий в системе управления происходит по принципу централизации.

Система управления называется централизованной, если все вопросы решаются на высшем уровне управления. Решать все вопросы из центра можно на небольшом предприятии. При увеличении размеров предприятия это становится затруднительным и руководителю приходится делегировать часть своих полномочий на нижестоящие уровни, то есть происходит децентрализация управления.⁴¹ Организация "Дарлен" является сравнительно небольшой, видимо поэтому большинство сотрудников отметили централизованный характер управления.

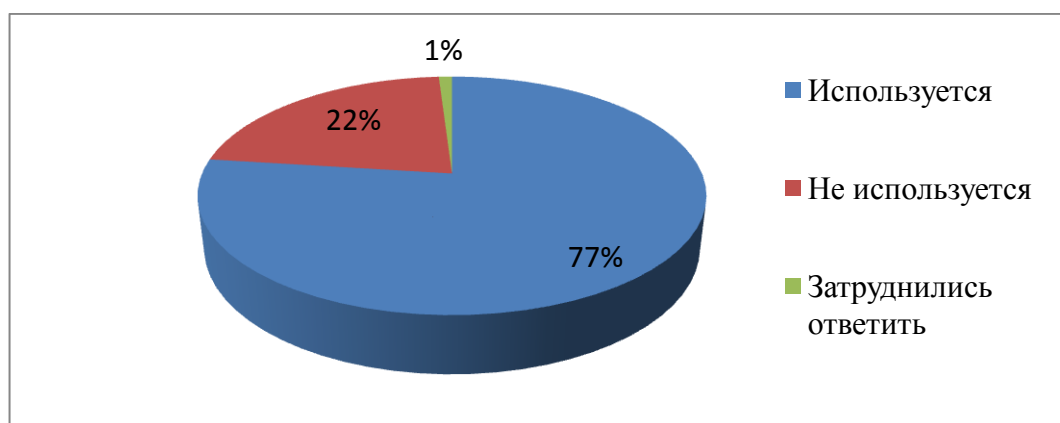


Рис. 2.8. Использование в управлении принципа единоначалия

Большая часть опрошенных сотрудников (77%) считают, что в организации используется принцип единоначалия, 22% респондентов имеют противоположную точку зрения. Это может говорить о том, что эти сотрудники не вовлечены в систему управления, так как не согласны с мнением большинства.

Принцип единоначалия означает, что за абсолютно каждым действием стоит одно единственное лицо, которое и несет личную ответственность за последствия принимаемых решений. Этот принцип делегируется по всей иерархической структуре организации сверху вниз, и за любое решение на любом

⁴¹ Галенко В.П. Как эффективно управлять организацией? [Текст] / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич - Изд-во - М.: Бератор-Пресс, 2013. - 160с. - С. 13

уровне управления отвечает только один руководитель, которому переданы такие полномочия в соответствии с его функционалом.⁴²

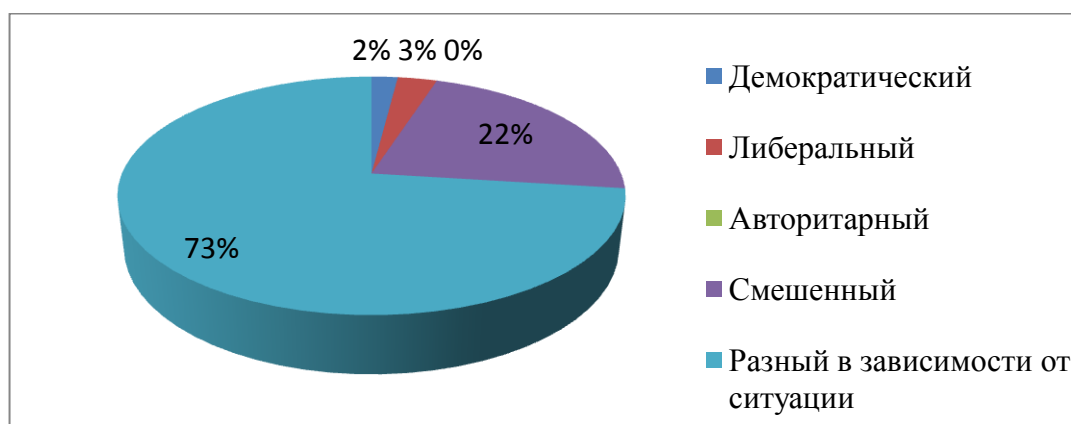


Рис. 2.9. Стиль руководства, практикующий в организации

Большинство респондентов (73%) считают, что в организации практикуется различный стиль руководства в зависимости от ситуации. 22% респондентов отмечают смешенный стиль руководства.

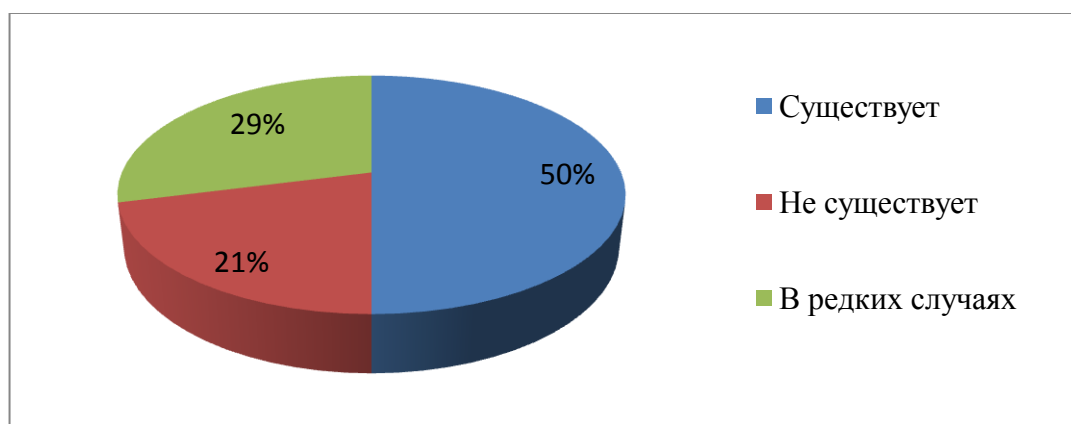


Рис. 2.9. Наличие в системе управления обратной связи от низших уровней иерархии управления

⁴² Герасимов Б.Н. Функции управления в системах управления организациями [Текст]/ Б.Н. Герасимов// В сборнике: Экономика и управление народным хозяйством Сборник статей III Международной научно-практической конференции. 2013. - С. 33-38.- С. 35

Незначительная часть респондентов (2-3%) отметили демократический и либеральный стиль руководства. Положительным является то, что никто из сотрудников организации не указали на использование в организации авторитарного стиля руководства.

Смешанный стиль управления присущ руководителям, которые проявляют в равной мере заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о подчиненных. Такие руководители добиваются средних результатов по обоим направлениям составляющим стиля.⁴³

Большинство сотрудников организации (50%) отмечают наличие в системе управления обратной связи от низших уровней иерархии управления, 29% респондентов считают, что обратная связь от низших уровней иерархии управления имеет место только в редких случаях. 21% сотрудников организации обратили внимание на отсутствие обратной связи от низших уровней управления.

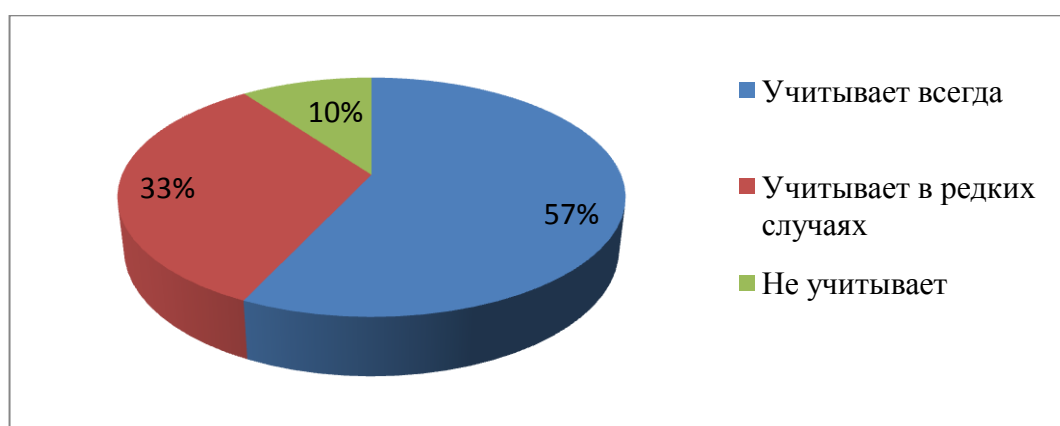


Рис. 2.10. Учет руководством мнения подчиненных

Большинство респондентов (57%) считают, что руководство организации учитывает мнение подчиненных при принятии управленческих решений, 33% респондентов считают, что руководство организации в редких случаях учитывает

⁴³ Герчиков, В.И. Функции и структура службы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие/ В.И. Герчиков - изд. 7-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2015. - 144 с. - С. 87

мнение подчиненных. 10% сотрудников организации не согласны с коллегами и считают, что руководство компании "Дарлен" не учитывает мнение подчиненных при принятии управленческих решений.

Учет мнения подчиненных в некоторых ситуациях играет важную роль в повышении эффективности системы управления. Люди не всегда имеющие отношение к руководству могут подсказать свежие нестандартные идеи выбора решения руководителем, к тому же учет их мнения является мощным мотиватором повышения их работы в будущем.

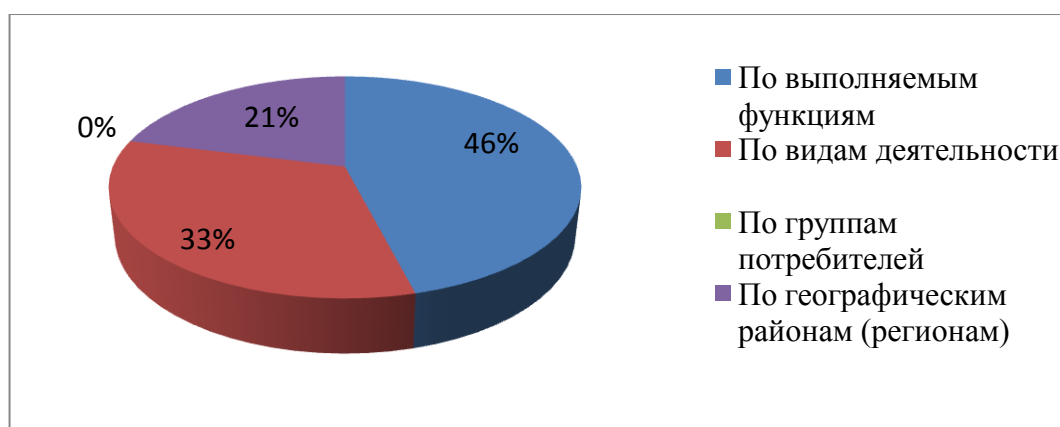


Рис. 2.11. Принцип разделения организации на отделы

По результатам исследования, было выявлено то, что деление организации на отделы или подразделения в большинстве случаев (46%) происходит по выполняемым функциям, а также по видам деятельности (33%) и по географическим регионам (21%).

Среди преимуществ действующей организационной структуры управления большинство сотрудников выделяют согласованность действий (75%). Многие отмечают четко выраженную ответственность подразделений и их руководителей.

Небольшая часть сотрудников организации (7%) среди преимуществ действующей структуры управления организацией выделяют исключение дублирования в выполнении управленческих функций (7%), и только 1% сотрудников организации обратили внимание на такое преимущество как

оперативность в принятии решений, что является отрицательной тенденцией, так как именно оперативность и своевременность принятия решений является ключевым фактором эффективности работы системы управления.



Рис. 2.12. Преимущества действующей организационной структуры управления



Рис. 2.13. Недостатки действующей организационной структуры управления

Среди недостатков действующей организационной структуры управления сетью салонов мебели "Дарлен" сотрудники выделяют перегруженность подразделений (43%), несогласованность действий (33%), длительность процедуры принятия решений (17%), в меньшей форме проявления - относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменение окружающей среды.

Адаптация к изменениям окружающей среды является важным в современных часто меняющихся условиях рынка труда и возрастающей конкуренции. Организации, которые не имеют возможности соответствовать современным требованиям, чаще всего снижают эффективность своей деятельности и в конечном итоге теряют свои конкурентные преимущества.

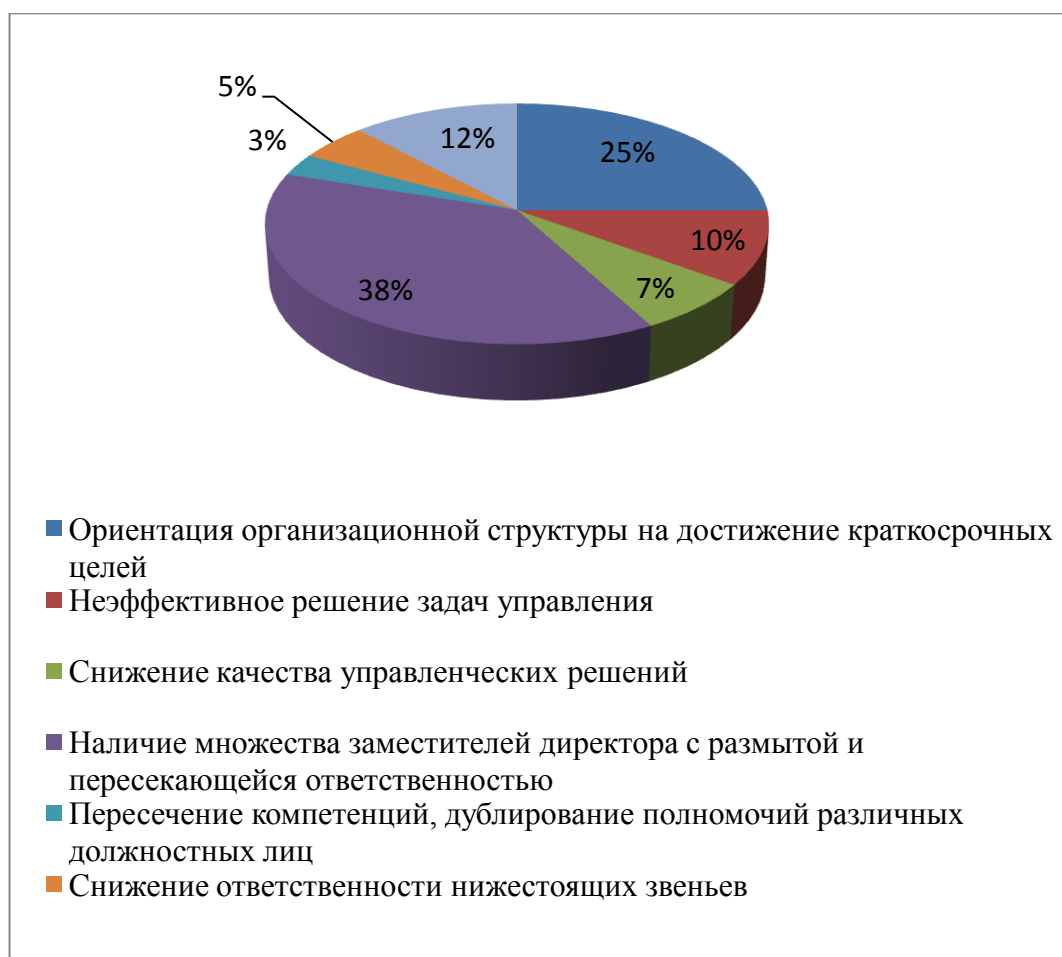


Рис. 2.14. Проблемы несовершенства организационной структуры организации

Среди проблем несовершенства организационной структуры управления сотрудники организации отметили наличие множества заместителей директора с размытой и пересекающейся ответственностью (38%), ориентацию организационной структуры на достижение краткосрочных целей (25%), несоответствие прав обязанностям (12%), снижение качества управленческих решений (7%), и в меньшей степени снижение ответственности нижестоящих звеньев (5%), пересечение компетенций, дублирование полномочий различных должностных лиц (3%).

Таким образом анализ структуры системы управления организации "Дарлен" позволил сделать следующие выводы:

- Большинство сотрудников анализируемой организации (45%), считают, что организационная структура управления сети салонов мебели имеет огромное значения для эффективности деятельности организации.
- Большинство сотрудников компании (90%) считают, что распределение полномочий в системе управления происходит по принципу централизации.
- Большая часть опрошенных сотрудников (77%) считают, что в организации используется принцип единоначалия.
- Большинство респондентов (73%) считают, что в организации практикуется различный стиль руководства в зависимости от ситуации. 22% респондентов отмечают смешанный стиль руководства.
- Большинство сотрудников организации (50%) отмечают наличие в системе управления обратной связи от низших уровней иерархии управления.
- Большинство респондентов (57%) считают, что руководство организации учитывает мнение подчиненных при принятии управленческих решений
- По результатам исследования, было выявлено то, что деление организации на отделы или подразделения в большинстве случаев (46%)

происходит по выполняемым функциям, а также по видам деятельности (33%) и по географическим регионам (21%).

- Среди преимуществ действующей организационной структуры управления большинство сотрудников выделяют согласованность действий (75%).
- Среди недостатков действующей организационной структуры управления сетью салонов мебели "Дарлен" сотрудники выделяют перегруженность подразделений (43%)
- Среди проблем несовершенства организационной структуры управления сотрудники организации отметили наличие множества заместителей директора с размытой и пересекающейся ответственностью (38%)

2.2. Технологии управления и обеспечение системы

Технологией называется любое средство преобразования исходных материалов для получения желаемых результатов. Поскольку предметом и соответственно исходным материалом управления выступает информация, то технологию управления, например, можно определить как комплекс методов по обработке управленческой информации с целью выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления отражает содержание управления, характеризуется процессами движения и обработки информации и определяется составом и порядком выполнения управленческих работ, в ходе которых эта информация преобразуется и оказывает воздействие на управляемый объект. Отсюда вытекает основное назначение технологии управления - установление рациональной схемы взаимодействия структурных подразделений и отдельных исполнителей в процессе управления.

На втором этапе исследования были проанализированы технологии управления и обеспечение системы управления ООО "Дарлен"

Таблица 2.1

Критерии постановки целей в организации

	чел.	%
Формирование организационно-обособленных подразделений системы управления, необходимых для достижения конечных целей	32	53
Выявления дублирующих задач и рациональное распределение функций, прав, обязанностей и ответственности органов и звеньев управления при достижении поставленных целей	3	5
Определение характера и последовательности работ по достижению поставленных целей	5	8
Выявление связей и отношений требований по формированию организационного механизма управления	12	20
Разработки системы оценки и стимулирования за результаты достижения поставленной цели	8	14
Всего	60	100

Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, к достижению которой стремятся все члены трудового коллектива. На практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну цель. Организации, имеющие несколько взаимосвязанных целей, считаются сложными организациями. Важно, чтобы намеченные трудовым коллективом цели для организации были реальными и выполнимыми.

В организации "Дарлен" сотрудники среди критериев постановки целей выделяют формирование организационно-обособленных подразделений системы управления, необходимых для достижения конечных целей (53%), выявление связей и отношений требований по формированию организационного механизма управления (20%), разработки системы оценки и стимулирования за результаты достижения поставленной цели (8%), и в меньшей степени определение характера и последовательности работ по достижению поставленных целей (5%), Выявления дублирующих задач и рациональное распределение функций, прав,

обязанностей и ответственности органов и звеньев управления при достижении поставленных целей (3%).

Таблица 2.2

Особенности постановки целей подразделений в организации

	чел.	%
Цели подразделений определяет линейный руководитель	25	42
Цели элементов структуры управления формируются в зависимости от показателей деятельности предшествующих периодов	15	25
Цели подразделений исходят от руководства высшего уровня иерархии	15	25
Цели формируются работниками подразделений, в зависимости от ранее выполняемой работы	5	8
Цели подразделений зависят от целей организации	-	-
Всего	60	100

Среди особенностей постановки целей подразделений организации большинство сотрудников организации отмечают то, что цели подразделений определяет линейный руководитель (42%), в равных соотношениях то, что цели элементов структуры управления формируются в зависимости от показателей деятельности предшествующих периодов (25%) и то, что цели подразделений исходят от руководства высшего уровня иерархии (25%). Меньшая часть сотрудников организации, принявших участие в исследовании (8%) считают, что цели формируются работниками подразделений, в зависимости от ранее выполняемой работы.

Таблица 2.3

Критерии принятий решений в организации

	чел.	%
Совместная разработка альтернатив и их решений	9	15

Подтверждение правильности выработанных альтернатив с точки зрения имеющейся информации об условиях, методах оптимального функционирования системы управления или ее отдельных компонентов	19	12
Подтверждение согласия на изменение условий, принятых целей или критериев, выполнение новых задач или работ, соблюдение ограничений	2	3
Выполнение самостоятельной части этапа подготовки решения с учетом результатов, условий и ограничений, разработанных другими подразделениями или специалистами	-	-
Доработка или изменение результатов деятельности других подразделений в рамках одной стадии процесса подготовки и принятия решений с целью их соответствия целям и критериям более высокого уровня	30	50
Всего	60	100

Среди критериев принятия решений в организации сотрудники отмечают доработку или изменение результатов деятельности других подразделений в рамках одной стадии процесса подготовки и принятия решений с целью их соответствия целям и критериям более высокого уровня (50%), совместную разработку альтернатив и их решений (15%), подтверждение правильности выработанных альтернатив с точки зрения имеющейся информации об условиях, методах оптимального функционирования системы управления или ее отдельных компонентов (12%). В меньшей степени сотрудники организации отмечают подтверждение согласия на изменение условий, принятых целей или критериев, выполнение новых задач или работ, соблюдение ограничений (3%).

Большинство сотрудников организации (82%) считают, что в системе управления организации используется принцип преемственности информации в редки случаях. 16% сотрудников анализируемой организации считают, что в системе управления всегда используется принцип преемственности информации.

И только 2 % сотрудников организации не наблюдали в работе системы управления принцип преемственности информации.

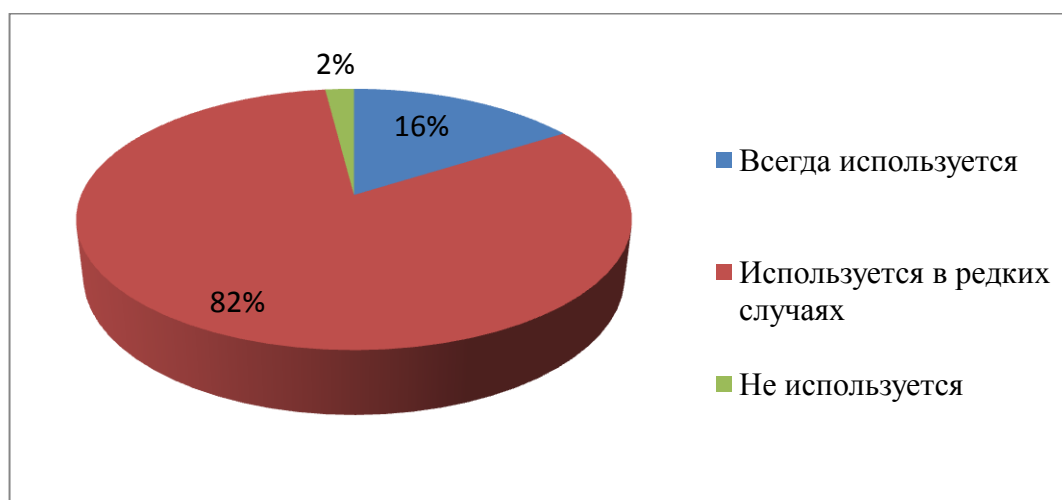


Рис. 2.15. Использование в управлении принципа преемственности информации

Использование принципа преемственности информации способствует повышению организованности работы системы управления, означает многократное использование информации, повышает эффективность работы персонала за счет экономии времени работы с информацией.

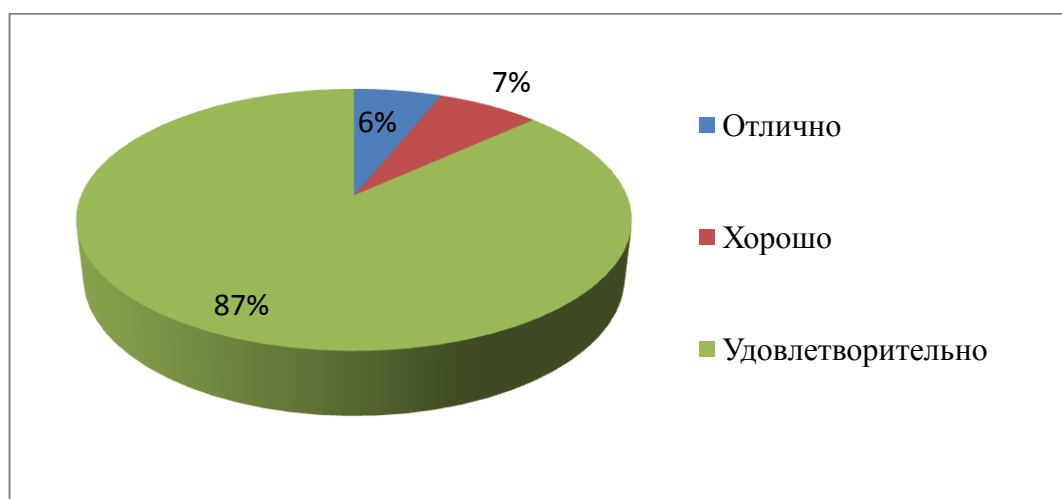


Рис. 2.16. Оценка процесса передачи информации в организации

Сотрудники организации "Дарлен" дали удовлетворительную оценку организации процесса передачи информации (87%). Лишь меньшая часть респондентов (7%) дали оценку "хорошо" процессу передачи информации в организации и 6% сотрудников высоко оценили процесс передачи информации.

Налаженность процесса передачи информации в организации является важным, так как на основе его руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Таблица 2.4

Налаженность порядка работы с внешней информацией

	чел.	%
Налажен	-	0
Налажен не достаточно хорошо	60	100
Не налажен	-	0
Всего	60	100

О проблемах с передачей информации в системе управления свидетельствует то, что все сотрудники организации считают, что порядок работы с внешней информацией налажен не достаточно хорошо.

Внешняя среда организации является определяющей, поскольку она включает потребителей, конкурентов, партнеров, поставщиков, финансовые организации, источники рабочей силы и, конечно, различного рода государственные учреждения. И от налаженности работы с внешней информацией, поступающей от ее элементов зависит эффективность работы системы управления и организации в целом.

Анализ канала передачи информации от рядовых работников к руководству организации позволил выявить то, что большинство сотрудников организации (58%) считают, что канала передачи информации от рядовых работников к руководству организации налажен отлично.

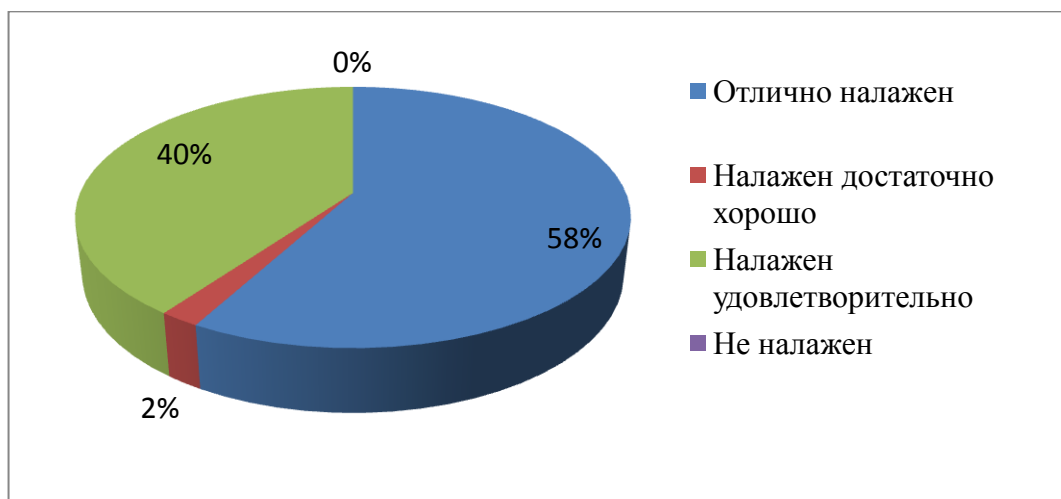


Рис. 2.17. Налаженность канала передачи информации от рядовых работников к руководству организации

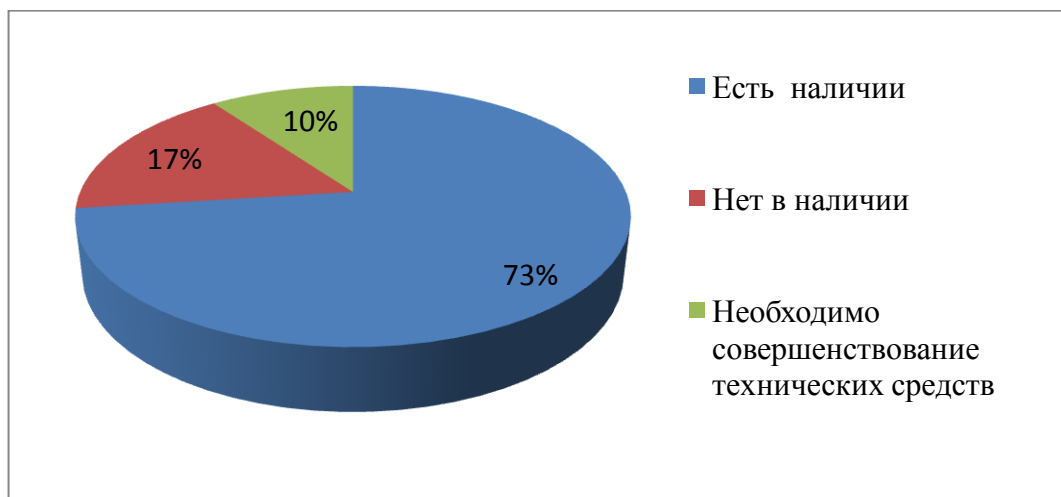


Рис. 2.18. Наличие в организации необходимых технических средств для обмена информацией

Многие сотрудники (40%) организации дали удовлетворительную оценку налаженности канала передачи информации от рядовых работников к

руководству организации. 2% респондентов отметили то, что организация процесса передачи информации от рядовых работников к руководству организации налажена хорошо.

73 % сотрудников организации, принявших участие в исследовании отмечают наличие необходимых технических средств для обмена информацией в системе управления организации. 17% респондентов отмечают отсутствие технических средств, необходимых для передачи информации и 10% сотрудников организации считают, что имеющиеся в организации технические средства требуют совершенствования.

Таблица 2.5

Характеристика системы информационного обеспечения управления

	чел.	%
Информационное обеспечение системы управления полноценно отображает все сферы трудовых занятий – технические, технологические и экономические моменты	35	58
Вся информация предоставляется в нужный момент и не позже того, как работа оканчивается	13	22
Информация поступает без перерывов в предоставлении необходимых данных	5	8
Информация является проверенной, содержащей логику	7	12
Всего	60	100

По результатам исследования было выявлено то, что информационное обеспечение системы управления полноценно отображает все сферы трудовых занятий – технические, технологические и экономические моменты. Так считают 58% сотрудников организации, принявших участие в исследовании. 22% сотрудников организации находят то, что вся информация предоставляется в нужный момент и не позже того, как работа оканчивается. Меньшая часть сотрудников организации, принявших участие в исследовании отметили то, что информация является проверенной, содержащей логику (7%) и то, что

информация поступает без перерывов в предоставлении необходимых данных (5%).

Информационное обеспечение системы управления - это совокупность реализованных решений, касающихся объема, размещения и форм организации информации, обращающейся к системе управления организации.

Оно включает в себя: оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации, системы документации унифицированные и специальные. И от характеристик системы информационного обеспечения зависит эффективность работы этой системы, а также результативность работы всей организации.

Таблица 2.6

Уровень документационного обеспечения системы управления

	чел.	%
Разработаны положения, которые регулируют работу системы управления и определяют область точные обязанности каждого работника кадров	13	22
Осуществляется своевременное получение и обработка корреспонденции и прочих передаваемых документов	4	7
Документальное удовлетворение вопросов сотрудников выполняется своевременно	23	38
Осуществляется разработка и печать надлежащей документации	12	20
Обеспечено регистрирование, учет и хранение всех необходимых документов, согласно имеющейся номенклатуры организации	2	3
Налажена система передачи документов между сотрудниками предприятия	6	10
Ведется контроль не только за ведением документации, но и за выполнением прописанного в ней	-	-
Документация передается не только по горизонтальным связям, но и по вертикальным	-	-
Всего	60	100

Анализ уровня документационного обеспечения системы управления позволил выявить то, что документальное удовлетворение вопросов сотрудников выполняется своевременно (38%), в организации разработаны положения, которые регулируют работу системы управления и определяют область точные обязанности каждого работника кадров (22%), в организации осуществляется разработка и печать надлежащей документации (20%). В меньшей степени в организации налажена система передачи документов между сотрудниками предприятия (10%), осуществляется своевременное получение и обработка корреспонденции и прочих передаваемых документов (7%), обеспечено регистрирование, учет и хранение всех необходимых документов, согласно имеющейся номенклатуры организации (3%).

По результатам исследования получены данные, свидетельствующие о том, что в организации не ведется контроль не только за ведением документации, но и за выполнением прописанного в ней, документация передается только по горизонтальным связям, не учитывая вертикальные. Это является отрицательной тенденцией может повлечь за собой проблемы в работе системы управления организации.

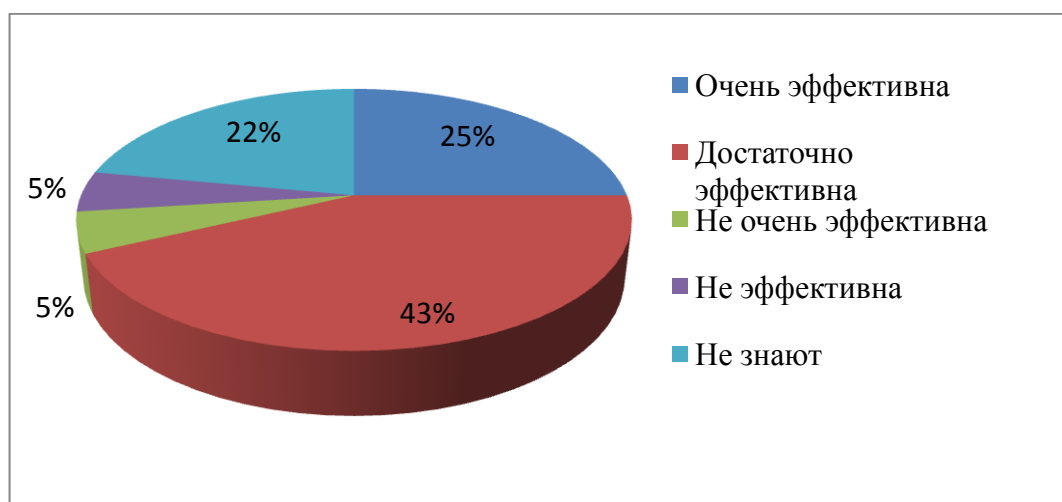


Рис. 2.19. Эффективность командной работы в организации

43% сотрудников организации, принявших участие в исследовании отметили, что командная работа в организации является достаточно эффективной.

25% сотрудников организации высоко оценили эффективность командной работы в организации, 22% сотрудников организации не знают ответа на поставленный вопрос, 5% респондентов считают, что командная работа в организации не приносит эффективность или не достаточно эффективна, на их взгляд.

Командная работа всегда эффективнее, чем работа в одиночку. Однако, это вызывает свои негативы и опасения в коллективе. Но, это связано за частую с неумением правильно организовать всеобщую деятельность штата. Поэтому, мы постараемся раскрыть принципы блестящей командной работы. Формирование командной работы начинается в первую очередь, с хороших специалистов. Но не любая группа людей, которые трудятся в одном коллективе, может называться командой. Так как команда - это конкретное число людей, которые взаимодействуют и взаимодополняют друг друга. Эффективность командой работы всецело зависит от сплочённости коллектива.

Таким образом по результатам исследования технологий управления и обеспечения системы можно сделать следующие выводы:

- В организации "Дарлен" сотрудники среди критериев постановки целей выделяют формирование организационно-обособленных подразделений системы управления, необходимых для достижения конечных целей (53%)
- Среди особенностей постановки целей подразделений организации большинство сотрудников организации отмечают то, что цели подразделений определяет линейный руководитель (42%)
- Среди критериев принятия решений в организации сотрудники отмечают доработку или изменение результатов деятельности других подразделений в рамках одной стадии процесса подготовки и принятия

- решений с целью их соответствия целям и критериям более высокого уровня (50%)
- Большинство сотрудников организации (82%) считают, что в системе управления организации используется принцип преемственности информации в редки случаях.
 - Сотрудники организации "Дарлен" дали удовлетворительную оценку организации процесса передачи информации (87%).
 - 73 % сотрудников организации, принявших участие в исследовании отмечают наличие необходимых технических средств для обмена информацией в системе управления организации.
 - По результатам исследования было выявлено то, что информационное обеспечение системы управления полноценно отображает все сферы трудовых занятий – технические, технологические и экономические моменты. Так считают 58% сотрудников организации, принявших участие в исследовании.
 - Анализ уровня документационного обеспечения системы управления позволил выявить то, что документальное удовлетворение вопросов сотрудников выполняется своевременно (38%)
 - 43% сотрудников организации, принявших участие в исследовании отметили, что командная работа в организации является достаточно эффективной.

2.3. Работа с кадрами и формирование кадрового состава системы управления

Кадровое обеспечение системы управления помогает предприятию набрать сотрудников, которые бы качественно и ответственно выполняли свои обязанности. Чтобы обеспечить выполнение такой задачи, самим кадровикам следует быть компетентными работниками.

К большому сожалению, современные организации имеют сотрудников в системе управления, у которых отсутствует профессиональный опыт в данной сфере. Также положение системе управления имеет несколько устаревшую трактовку, из-за чего современным организациям достаточно трудно руководствоваться им в своей деятельности. Чтобы полноценно выполнять свои обязанности, сотрудник, задействованный в системе управления, должен иметь хороший опыт не только в деловой и профессиональной сфере, но и знать, как взаимодействовать с руководством высшего уровня иерархии, функциональными и линейными подразделениями.

На третьем этапе исследования был проведен анализ работы с кадрами в организации "Дарлен" и особенности формирования кадрового состава.

Таблица 2.7

Оценка выполнения функций работы с кадрами в организации

	Средний балл
Планирование потребностей в персонале, отбор, подбор при формировании кадрового резерва для достижения целей организации	4,5
Адаптация и мотивация персонала	3,1
Оценка, развитие (обучение) персонала	1,6
Предоставление социальных гарантий и социального пакета, комфортного микроклимата в коллективе и демократичная корпоративная культура	2,3
Эффективное использование творческого и профессионального потенциала работника и его вознаграждение	1,2
Соответствие целей системы управления персоналом со стратегическими и тактическими целями организации	3,7
Анализ кадрового потенциала, планирование развития кадрового потенциала, прогнозирование ситуации на рынке труда	4,4

Среди функций работы с кадрами в наибольшей степени выполняются такие функции как планирование потребностей в персонале, отбор, подбор при

формировании кадрового резерва для достижения целей организации (4,5 балла), анализ кадрового потенциала, планирование развития кадрового потенциала, прогнозирование ситуации на рынке труда (4,4 балла), соответствие целей системы управления персоналом со стратегическими и тактическими целями организации (3,7 балла).

В наименьшей степени выполняются такие функции как адаптация и мотивация персонала (3,1 балл), предоставление социальных гарантий и социального пакета, комфортного микроклимата в коллективе и демократичная корпоративная культура (2,3 балла), оценка, развитие (обучение) персонала (1,6 балла), эффективное использование творческого и профессионального потенциала работника и его вознаграждение (1,2 балла).

Таблица 2.8

Оценка выполнения функции планирования персонала в организации

	Средний балл
Разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом	2,6
Анализ кадрового потенциала организации и рынка труда	3,6
Оценка, развитие (обучение) персонала	1,7
Организация кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале	2,1
Эффективное использование творческого и профессионального потенциала работника и его вознаграждение	4,4
Поддержание взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами	3,2

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в кадрах, необходимых для достижения целей организации. Планирование персонала следует рассматривать во взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и карьеры ее сотрудников.

Систематическое и по возможности охватывающее все кадровые функции планирование имеет большое значение для работодателей и сотрудников предприятий, для государственных и территориальных органов управления, для потенциальных наемных работников предприятия. Кадровое планирование должно способствовать сокращению ошибочных решений в кадровой сфере, ибо их влияние на экономические и социальные цели очень велико.

Анализ выполнения функции планирования персонала в организации "Дарлен" позволил выявить наиболее выполняемые функции, такие как эффективное использование творческого и профессионального потенциала работника и его вознаграждение (4,4 балла), анализ кадрового потенциала организации и рынка труда (3,6 балла), поддержание взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами (3,2 балла).

Выполнение таких функций как разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом (2,6 балла), организация кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале (2,1 балла), оценка, развитие (обучение) персонала (1,7 балла) осуществляется в организации не в полной мере.

Таблица 2.9

Оценка выполнения функции управления наймом и учетом персонала

	Средний балл
Организация набора кандидатов на вакантную должность	1,2
Организацию отбора и приема персонала	2,5
Учет приема, перемещений, увольнений персонала	2,7
Управление занятостью персонала	1,3
Документационное обеспечение системы управления персоналом	1,5

Анализ выполнения функций управления наймом и учетом персонала, позволил выявить низкий уровень выполнения такого рода функций. Частично

выполняются такие функции как учет приема, перемещений, увольнений персонала (2,7 балла) и организацию отбора и приема персонала (2,5 балла).

Такие функции как документационное обеспечение системы управления персоналом (1,5 балла), управление занятостью персонала (1,3 балла), организация набора кандидатов на вакантную должность (1,2 балла) практически не выполняются в анализируемой организации или имеют низкий уровень выполнения.

Таблица 2.10

Оценка выполнения функций оценки, обучения и развития персонала в организации

	Средний балл
Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	1,6
Введение в должность и помощь в адаптации работников	1,3
Организация и проведение мероприятий по оценке персонала	2,5
Управление развитием карьеры персонала	3,1

Среди функций оценки, обучения и развития персонала в организации выполняются на достаточно низком уровне такие функции как управление развитием карьеры персонала (3,1 балла), организация и проведение мероприятий по оценке персонала (2,5 балла). На низком уровне выполняются такие функции как обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала (1,6 балла), введение в должность и помощь в адаптации работников (1,3 балла).

Таблица 2.11

Оценка функции управления мотивацией персонала

	Средний балл
Нормирование труда и тарификация оплаты труда	1,2

Разработку системы материального и нематериального стимулирования	4,3
Применение методов морального поощрения персонала	4,5

Работа сотрудников системы управления во многом зависит от мотивации. В системе управления мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду.

Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, руководители должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива.

Современные менеджеры внимательно относятся к таким факторам, как: разнообразие работы по содержанию; рост и расширение профессиональной квалификации работающих; удовлетворение от работы и ее результатов; повышение ответственности; условия для проявления инициативы; осуществление самоконтроля.

Большинство сотрудников организации отмечают наличие в организации применение методов морального поощрения персонала (4,5 балла), разработку системы материального и нематериального стимулирования (4,3 балла). В меньшей степени в организации "Дарлен" отмечается нормирование труда и тарификация оплаты труда (1,2 балла).

Большинство респондентов (58%) считают, что в организации имеются незначительные резервы повышения эффективности труда. 12% сотрудников организации считают, что анализируемая организация обладает значительными резервами повышения эффективности труда. Небольшая часть сотрудников организации (4%) отмечают, что все резервы использованы.

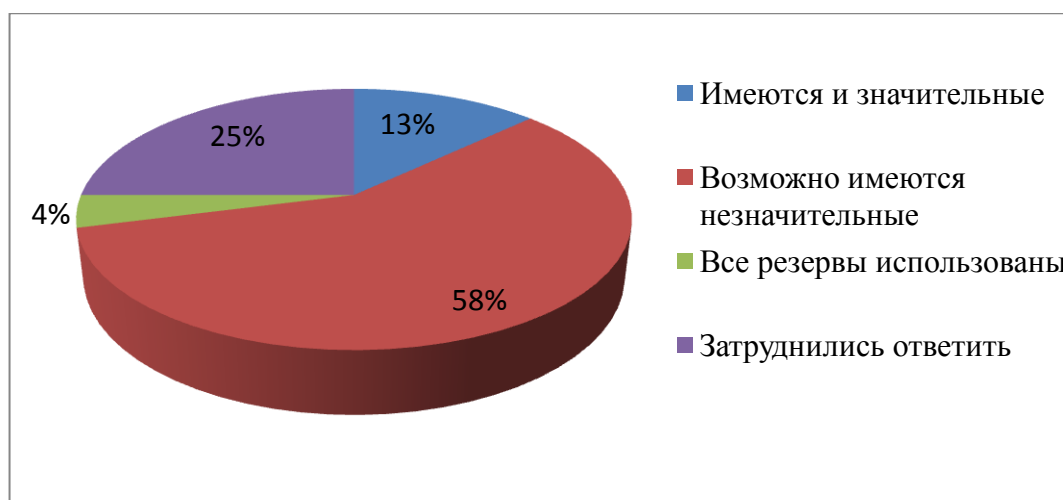


Рис. 2.20. Наличие внутренних резервов повышения эффективности труда

Эффективность труда выражает степень результативности труда при наименьших трудовых затратах. Эффективность труда в отличие от производительности труда выражает не только количественные, и качественные результаты труда. Другим важным достоинством показателя эффективности труда является отражение в нем экономии трудовых ресурсов.

Таблица 2.12

Документы, программы (планы), в которых отражаются вопросы по подготовке кадров

	чел.	%
Система менеджмента качества	1	2
Перспективный план развития организации	6	10
План отдела по работе с персоналом	53	88
План учебного центра	-	-
Программа взаимодействия с учебными заведениями	-	-
Система менеджмента качества	-	-
Всего	60	100

По мнению большинства сотрудников организации (88%) вопросы по подготовке кадров отражаются в плане отдела по работе персоналом. 10% респондентов отметили то, что вопросы подготовки кадров отражены в

перспективном плане развития организации, и 2% сотрудников организации среди документов, в которых отражаются кадровые вопросы отметили систему менеджмента качества.

Таблица 2.13

Эффективность методов повышения профессионализма сотрудников

	Средний балл
Кураторство, инструктирование, наставничество	1,1
Повышение квалификации	3,6
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы	1,1
Программированное обучение	1,1
Краткосрочные тренинги, семинары	4,3
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)	4,9

Среди эффективных методов повышения профессионализма сотрудников организации "Дарлен" особое место занимают специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)(4,9 балла), краткосрочные тренинги, семинары (4,3 балла), повышение квалификации (3,6 балла). К наименее эффективным методам повышения профессионализма сотрудников относятся Кураторство, инструктирование, наставничество (1,1 балла), ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы (1,1 балла), программированное обучение (1,1 балла).

Таблица 2.14

Наиболее эффективное место обучения персонала

	чел.	%
На территории компании с привлечением сторонних специалистов	35	58
Дистанционное обучение	8	13

Обучение за пределами компании	2	4
Обучение на территории компании с привлечением собственных специалистов	15	25
Всего	60	100

Большинство сотрудников организации (58%) считают, что наиболее эффективным местом обучения персонала является привлечением сторонних специалистов на территорию компании. 25% респондентов отмечают обучение на территории компании с привлечением собственных специалистов, 13% респондентов выделяют дистанционное обучение среди эффективных методов обучения персонала, и лишь 4% респондентов отметили обучение за пределами компании.

По результатам исследования системы управления сети салонов мебели "Дарлен" было выявлено следующее:

- Большинство сотрудников анализируемой организации (45%), считают, что организационная структура управления сети салонов мебели имеет огромное значения для эффективности деятельности организации.
- Большинство сотрудников компании (90%) считают, что распределение полномочий в системе управления происходит по принципу централизации.
- Большая часть опрошенных сотрудников (77%) считают, что в организации используется принцип единоначалия.
- Большинство респондентов (73%) считают, что в организации практикуется различный стиль руководства в зависимости от ситуации. 22% респондентов отмечают смешанный стиль руководства.
- Большинство сотрудников организации (50%) отмечают наличие в системе управления обратной связи от низших уровней иерархии управления.

- Большинство респондентов (57%) считают, что руководство организации учитывает мнение подчиненных при принятии управленческих решений
- По результатам исследования, было выявлено то, что деление организации на отделы или подразделения в большинстве случаев (46%) происходит по выполняемым функциям, а также по видам деятельности (33%) и по географическим регионам (21%).
- Среди преимуществ действующей организационной структуры управления большинство сотрудников выделяют согласованность действий (75%).
- Среди недостатков действующей организационной структуры управления сетью салонов мебели "Дарлен" сотрудники выделяют перегруженность подразделений (43%)
- Среди проблем несовершенства организационной структуры управления сотрудники организации отметили наличие множества заместителей директора с размытой и пересекающейся ответственностью (38%)
- В организации "Дарлен" сотрудники среди критериев постановки целей выделяют формирование организационно-обособленных подразделений системы управления, необходимых для достижения конечных целей (53%)
- Среди особенностей постановки целей подразделений организации большинство сотрудников организации отмечают то, что цели подразделений определяет линейный руководитель (42%)
- Среди критериев принятия решений в организации сотрудники отмечают доработку или изменение результатов деятельности других подразделений в рамках одной стадии процесса подготовки и принятия решений с целью их соответствия целям и критериям более высокого уровня (50%)

- Большинство сотрудников организации (82%) считают, что в системе управления организации используется принцип преемственности информации в редки случаях.
- Сотрудники организации "Дарлен" дали удовлетворительную оценку организации процесса передачи информации (87%).
- 73 % сотрудников организации, принявших участие в исследовании отмечают наличие необходимых технических средств для обмена информацией в системе управления организации.
- По результатам исследования было выявлено то, что информационное обеспечение системы управления полноценно отображает все сферы трудовых занятий – технические, технологические и экономические моменты. Так считают 58% сотрудников организации, принявших участие в исследовании.
- Анализ уровня документационного обеспечения системы управления позволил выявить то, что документальное удовлетворение вопросов сотрудников выполняется своевременно (38%)
- 43% сотрудников организации, принявших участие в исследовании отметили, что командная работа в организации является достаточно эффективной.
- Среди функций работы с кадрами в наибольшей степени выполняются такие функции как планирование потребностей в персонале, отбор, подбор при формировании кадрового резерва для достижения целей организации (4,5 балла), анализ кадрового потенциала, планирование развития кадрового потенциала, прогнозирование ситуации на рынке труда (4,4 балла), соответствие целей системы управления персоналом со стратегическими и тактическими целями организации (3,7 балла).
- Анализ выполнения функции планирования персонала в организации "Дарлен" позволил выявить наиболее выполняемые функции, такие как

эффективное использование творческого и профессионального потенциала работника и его вознаграждение (4,4 балла)

- Анализ выполнения функций управления наймом и учетом персонала, позволил выявить низкий уровень выполнения такого рода функций. Частично выполняются такие функции как учет приема, перемещений, увольнений персонала (2,7 балла) и организацию отбора и приема персонала (2,5 балла).
- Среди функций оценки, обучения и развития персонала в организации выполняются на достаточно низком уровне такие функции как управление развитием карьеры персонала (3,1 балла)
- Большинство сотрудников организации отмечают наличие в организации применение методов морального поощрения персонала (4,5 балла), разработку системы материального и нематериального стимулирования (4,3 балла).

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕТЬЮ САЛОНОВ МЕБЕЛИ

3.1. Алгоритм развития системы управления сети салонов мебели

Исследованию системы управления и разработке системы мер по ее совершенствованию всегда должны предшествовать целенаправленная аналитическая работа, изучение научных рекомендаций, глубокий анализ практики управления, позволяющий избежать субъективных решений.

Одним из главных, определяющих свойств системы, из которых вытекает ее способность получать желаемые результаты, является свойство целостности. Оно проявляется в том, что характеристики всех элементов системы, обуславливающие их взаимодействие, должны сочетаться особым образом, а потому зависят друг от друга.⁴⁴

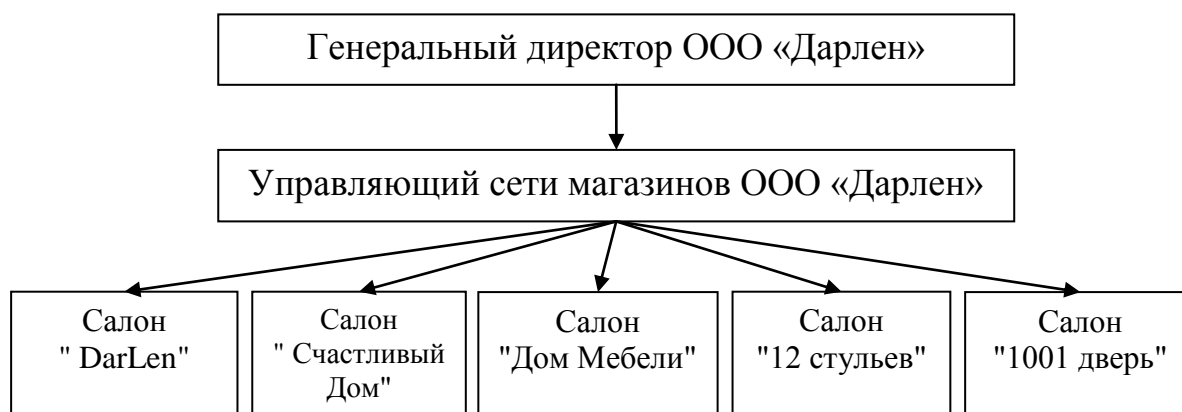


Рис.3.1. Структура сети салонов мебели "Дарлен"

⁴⁴ Башминов А.В. Создание эффективной системы управления организациями на основе подхода управления изменениями [Текст]/ А.В. Башминов// Экономика и предпринимательство. 2013. - № 12-4 (41-4). - С. 572-574. - С. 574

В практике бывает так, что ориентация на какое-то совершенствование характеристики отдельного элемента не связана с характеристиками других элементов системы и приводит к обратному, то есть негативному результату.

Практически каждый элемент системы управления уже владеет комплексным подходом к анализу систем управления и на этой основе разрабатываются предложения по совершенствованию системы управления.

Сеть салонов мебели "Дарлен" является небольшой розничной торговой сетью, содержащей пять магазинов.

Алгоритм комплексного подхода к развитию системы управления сети салонов мебели "Дарлен" представлен на рис. 3.2. Алгоритм, разработанный в рамках выпускной квалификационной работы содержит несколько этапов.

Первый этап - формирование целей системы управления и определение того, какие процессы должны происходить в системе для достижения этих целей. Система управления обычно многоцелевая. Ее структурные элементы и подсистемы должны быть с самого начала построены и согласованы так, чтобы обеспечить достижение всего комплекса целей.

Организационную структуру часто рассматривают как нечто заданное и под нее стремятся создать системы управления. Однако задачу следует ставить правильнее: нужно создавать организационную структуру, а затем решать вопросы организации системы управления.

В общем виде системы целей одинаковы для каждой организации. Сеть салонов мебели имеет следующие цели:

- производственные - удовлетворение потребности населения в качественной мебели в соответствии с планом;
- научно-технические - обеспечение своевременной организации производства новой техникой, а также использование в производстве новых техники и технологии, повышение качества производимой продукции;

- организационно-экономические - повышение эффективности деятельности организационной системы;
- социальные - социальное развитие коллектива, обеспечение гармоничного сочетания личных, коллективных и общественных интересов.



Рис. 3.2. Алгоритм развития системы управления сети салонов мебели

Для каждой цели в системе управления должны быть определены процессы, реализация которых обеспечит их достижение. Это производственные процессы, которыми нужно управлять.

Следовательно, должны функционировать органы управления, люди, структуры, которые будут выполнять работу по достижению этих целей.

Формулирование целей позволяет познакомиться со стратегией системы управления для того, чтобы получить представление о ее развитии в динамике. Следует проводить анализ не только формальных целей, заданных как бы извне.

Большую роль играют и неформальные цели коллектива, ориентирующие его на совместные действия. Совместные действия являются большим побудительным мотивом для эффективной работы коллектива.

Второй этап - анализ структуры, технологий и обеспечения системы управления, особенностей кадрового обеспечения системы управления.

Знание целей позволяет установить необходимые производственные процессы, то есть процессы достижения целей. На этой основе определяются состав и структура системы управления в целом.

Помимо этого должны быть проанализированы все составляющие организации производственных процессов, так как нет смысла совершенствовать систему управления без должной организации объекта управления.

Приоритетное изучение целей и задач системы, анализ производственных процессов дают возможность обосновать необходимость создания той или иной подсистемы, того или иного органа управления. Данное требование диктует и необходимость предварительного изучения производственных процессов, целей и задач системы для разработки предложений по улучшению системы управления.

Результаты анализа структуры, технологий и обеспечения системы управления, особенностей кадрового обеспечения системы управления представлены во втором разделе выпускной квалификационной работы.

Третий этап - корректировка структуры системы управления.

Только после получения информации по первым двум этапам возможно с уверенностью приступить к решению этой проблемы.

Для этого определяются необходимые сферы управления, иерархия линейных руководителей, число управленческих органов - функциональных, штабных; выявляются связи и коммуникации, обосновывается целесообразный тип структуры применительно к конкретным условиям. Параллельно устанавливаются сферы компетенции, формулируются и распределяются задачи, права и обязанности органов управления, разрабатывается и определяется их внутренняя структура и необходимая численность работников.

Система управления сети салонов мебели "Дарлен" имеет организационно-функциональную структуру. Осуществляется централизованное управление, которое исходит в большинстве случаев от генерального директора, в функции которого входит:

- стратегическое планирование деятельности и развития организации;
- организация работы сети для достижения ключевых показателей эффективности;
- вопросы развития сети;
- вопросы финансирования;
- оперативное руководство организацией.

Следующий уровень управления сети салонов мебели "Дарлен" занимает управляющий, который совмещает выполнение следующих функций:

- оперативное управление магазинами сети;
- организация работы магазинов для достижения поставленных плановых показателей эффективности;
- разработка стандартов работы магазинов сети;
- руководство открытием новых магазинов;
- техническое обеспечение работы магазинов (торговое оборудование, ремонт помещений и т. п.);

- вопросы внутренней логистики;
- анализ эффективности магазинов;
- оперативная работа с поставщиками;
- организация кадровой работы и кадровое обеспечение.

В функции управляющих звеньев сети салонов "Дарлен" не входят функции маркетинга и рекламы, особо важные в условиях возрастающей конкуренции на мебельном рынке.

Сети салонов мебели необходимо внедрить в процессы управления организацией службу маркетинга и рекламы, задачами которой будут проведение исследований рынка мебели, товаров конкурентов, проведение анализа потребителей и других областей. В среднесрочном и долгосрочном аспектах маркетинговая служба будет заниматься разработкой тактики, осуществлением товарной, ценовой, сбытовой политики, а также реализацией стратегии продвижения мебели на рынке.

Служба маркетинга и рекламы может включать три человека, либо можно в систему управления одного специалиста по маркетингу и рекламе, который будет осуществлять следующие функции:

- анализ рынка мебели;
- анализ предпочтений потребителей;
- сотрудничество с клиентами;
- разработка стратегии проведения рекламных мероприятий;
- разработка стратегии стимулирования клиентов;
- подготовка предложений по оформлению нового стиля сети и магазинов;
- подведение итогов эффективности проведенных мероприятий.

Также в системе управления необходимо ввести должность специалиста по управлению персоналом, который будет выполнять следующие функции:

- практика кадровых процедур: подбор, обучение, мотивация, оценка;
- планирование и согласование с руководством численности и качественного состава персонала;

- кадровое делопроизводство;
- обучение и контроль соответствия стандартам работы;
- контроль работы персонала (ежедневный, периодический, аттестации);
- планирование и проведение мероприятий и действий по созданию позитивного морального климата в коллективе.

Таким образом, управляющий сетью магазинов сможет сконцентрироваться на управленческих функциях и повысить уровень эффективности управления и контроля.

Четвертый этап - совершенствование технологий управления.

Технология управления - это система знаний о способах и приемах порядка выполнения управленческих функций на всех уровнях, во всех сферах системы управления. Она должна анализироваться и формироваться параллельно со структурой управления. Одну без другой нельзя понять, как нельзя выработать пути совершенствования только одной из них. Можно увидеть, как устроен тот или иной элемент в системе управления, но нельзя понять, что и зачем он делает, если не познакомиться с методами и процедурами его работы.

Во-первых, должна быть определена и изучена технология выполнения всего процесса управления: выработки, принятия решений, организации выполнения решений, координации и контроля за осуществлением решений, в том числе определения методов, применяемых для выполнения функций управления.

Во-вторых, должно быть изучено использование всей системы методов управления: организационно-административных, экономических, социально-психологических.

В-третьих — определен и изучен применяемый порядок организации и активизации работников к производительному труду, в том числе установлены регламент, стандарты, направленные на систематизацию и упорядочение управленческой деятельности.

В ходе исследования было выявлено, особенности принятия решений в организации, осуществления контроля. Определен стиль управления, который является разным или смешанным в зависимости от ситуации.

Необходимо развивать использование принципа преемственности информации. При постановке целей нужно учитывать возможность многократного использования информации, так как это во многом повысит эффективность работы и поможет избежать дополнительных манипуляций по подготовке схожей документации.

Пятый этап - совершенствование внутриорганизационных коммуникаций.

Одним из неотъемлемых элементов системы управления являются внутрифирменные коммуникации. Эффективность системы коммуникационных связей влияет на эффективность работы предприятия в целом и на его будущее развитие.

Для развития внутриорганизационных коммуникаций сети салонов мебели "Дарлен" необходимо:

1. Необходимо наладить работу с внешней информацией и возложить эти функции на специалиста по маркетингу и рекламе, который будет отвечать за сбор информации, которая может быть полезна для успешного функционирования компании во внешней среде, в первую очередь, в средствах массовой информации. Сбор и анализ такой информации позволит посмотреть на организацию взглядом сторонних людей и увидеть то, что незаметно изнутри. Анализ внешней информации должен включать в себя сбор информации о конкурентах. Необходимо отслеживать грядущие изменения в законодательстве, которые могут повлиять на работу сети.

2. Руководству предприятия научиться управлять процессом распространения слухов. Сделать это можно, выявив каналы распространения слухов и поставив их под контроль. Слухи, наносящие вред общей атмосфере компании, должны немедленно пресекаться, публично или путем запуска контр-

слуха по тем же каналам. Наоборот, слухи, которые благоприятно воздействуют на сотрудников, должны умело подогреваться и распространяться. Ни в коем случае нельзя наказывать за распространение слухов, потому что полностью искоренить их невозможно, и наказание будет иметь отрицательный эффект.

3. Для эффективного регулирования информационных потоков необходима правильная расстановка фильтров на пути информационных потоков. Такие фильтры должны обеспечивать:

- адресацию информации по конкретным получателям;
- сортировку информации по степени важности для получателя;
- предупреждение информационных перегрузок участников коммуникационного процесса;
- дозирование информации в зависимости от разрешенной степени доступа к ней сотрудников.

Внутриорганизационные коммуникации должны обладать рядом характеристик:

- быть ясными и точными;
- прозрачными, а сообщаемые сведения - основанными на достоверных фактах;
- должны взывать к лучшим интересам людей и помогать бороться с атмосферой недоверия в коллективе.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вложил отправитель.

Шестой этап - повышение уровня технического обеспечения системы управления.

На данном этапе необходимо обратить внимание на место данных проблем в общей связке проблем системы управления. Без анализа и, главное, разработки предыдущих этапов любой процесс внедрения оргтехники бессмыслен и вреден.

Комплекс средств организационной техники позволяет решать необходимые вопросы, связанные с механизацией обработки информации, и на этой основе совершенствовать технологию и методику управления, что повысит эффективность управленческого труда.

В результате исследования технического обеспечения системы управления сети салонов мебели "Дарлен" было выявлено, что организация обладает всеми необходимыми техническими средствами.

Седьмой этап - развитие системы работы с кадрами, формирование кадрового состава системы управления.

Изучение этих вопросов также необходимо проводить на завершающем этапе. Сначала нужно определить задачи, а затем подбирать людей для их выполнения. На этом этапе главными являются следующие проблемы:

- состав работников - руководителей и управленческого персонала;
- стиль их работы;
- сумма знаний, умений и навыков, которая должна характеризовать пригодность каждого для работы в новой (усовершенствованной) системе управления.

Анализ позволит подготовить предложения по подбору, расстановке и обучению руководителей и управленческого персонала для работы в системе управления, эту составляющую следует рассматривать как важнейшую для эффективного функционирования системы.

Необходимо обратить внимание на два обстоятельства: первое - обязательное обучение всех работников, участвующих в управлении; второе - дифференцированный подход к обучению. Подготовка кадров и повышение их квалификации играют большую и конструктивную роль в организации управления. Ведь любые самые заманчивые идеи, методики, рекомендации в области совершенствования управления остаются только идеями, пока в процессе обучения не превратятся в знания и умения людей, которым предстоит воплощать их на практике.

Алгоритм развития системы управления включает основные связи между этапами его реализации.

Связь (1) обуславливает приоритетное определение целей и задач организационной системы в целом, для того чтобы практические действия по организации системы управления исходили из заданных (известных) и осознанных целей. Это позволяет реализовать принцип приоритета целей, в соответствии с которым в системе не должно быть ничего лишнего, не работающего на обеспечение достижения поставленных целей.

Связь (2) отражает принцип необходимого и достаточного разнообразия, утверждающий, что для оптимального функционирования организационной системы требуется создание такой системы управления, которая позволяла бы управлять всеми элементами системы.

Связи (3, 4). Структура системы управления и технология управления должны быть взаимосвязаны и соответствовать друг другу. В структуре системы управления закладывается распределение задач, прав и обязанностей органов управления. Эти права и обязанности определяются и методически оснащаются в процессе разработки технологии управления. И, наоборот, разрабатывая ее, необходимо учитывать предполагаемую структуру органов управления, устанавливаемую степень централизации и управления. Таким образом, решать одно без другого неэффективно.

Связь (5) свидетельствует о влиянии на технологию управления структуры, состава и особенностей управляемой системы.

Связи (6, 7) показывают влияние структуры и технологии управления на формы, порядок документооборота, на потоки (объем) информации.

Связи (8, 9) подчеркивают, что выбор технических средств зависит от объема информации и технологии управления и, наоборот, технические средства влияют на технологию управления, на формы, порядок документооборота.

Связь (10) свидетельствует о влиянии техники на структуру управления (например, централизация решений в области управления).

Связь (11) показывает совокупность (объем) знаний, необходимых руководителям и управленческому персоналу.

Анализ связи (12) может привести, например, к выводу, что в отдельных случаях приходится приспосабливать структуру к имеющимся кадрам. Это крайне нежелательно, хотя и происходит часто, в связи с чем задача подготовки (переподготовки) кадров становится более актуальной.

Таковы взаимосвязи проблем и процессов развития системы управления. Правильный их учет позволит создать целостную систему управления с развитой структурой, сложностью коммуникаций и информационных потоков, документооборотом необходимыми техническими средствами.

3.2. Рекомендации по формированию кадрового состава системы управления организации

В любой организации возникают трудности, связанные с психологией работников. Их приходится предусматривать в процессе развития системы управления.

Не стоит удивляться тому, что они появляются и при расширении и углублении работ по внедрению системы мер по развитию системы управления. В них - и сомнение в целесообразности затрат рабочего времени на эти мероприятия; и опасение, не будет ли отрицательных последствий, если подчиненные не четко усвоят свои цели.⁴⁵

Здесь необходимо проявлять терпеливость, оказывать поддержку, применять метод убеждения и поощрения. Однако возможность проведения всей этой перестройки появится лишь тогда, когда станет очевидным, что менеджеры сами хотят, чтобы их работу оценивали по ряду совершенно четких критериев, на выработку которых они могли бы оказывать определенное воздействие.

⁴⁵ Бурков В.Н. Теория управления организационными системами и другие науки об управлении организациями [Текст]/ В.Н. Бурков, М.В. Губко, Н.А. Коргин, Д.А.Новиков// Проблемы управления. 2012. - № 4. - С. 2-10. - С. 6

Анализ достигнутых показателей и анализ потенциальных возможностей работника должны проводиться отдельно, хотя они и взаимно дополняют друг друга. Анализ достигнутых производственных показателей используется как инструмент экономического планирования — непрерывный процесс согласования целей, оценки достигнутых результатов и постановки новых задач. Мотивирующим является уже сам по себе тот факт, что у менеджера и высшего органа управления появляется возможность объективно оценивать на какой стадии находится процесс внедрения системы мер по развития системы управления.⁴⁶

Несмотря на то что анализ производственных показателей по своему замыслу весьма прост, на практике его качественное проведение дается нелегко.

Традиционные программы развития управленческих кадров для проведения работ по развитию системы управления не оправдывают ожиданий по нескольким причинам. В них часто деятельность менеджера рассматривается отдельно от реальной работы, проводимой в организации, и поэтому они представляют больший интерес для специалиста по кадровым вопросам, чем для руководителей. Работа с формами, процедурами и справочниками приводит к тому, что процесс совершенствования управленческого персонала носит механический характер.

Специалисты по кадрам заняты личностью работника и не обращают достаточного внимания на результаты, полученные им в процессе реализации программы по развитию системы.⁴⁷

Управление кадрами — это многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий свои специфические особенности и закономерности.

Сети салонов мебели "Дарлен" необходимо принять на работу специалиста по работе с персоналом для эффективной работы системы управления.

Осуществляя набор, менеджер по персоналу сети салонов мебели, должен исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть

⁴⁶ Гумеров А.В. Экономическая сущность и место управления качеством в системе управления организацией [Текст]/ А.В. Гумеров// Дискуссия. 2011.- № 9.- С. 22-25. - С. 23

⁴⁷ Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода — к многоаспектному [Текст] / С. Дырин // Кадровик. — 2010. - №9. — С. 5-10. - С. 6

как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.⁴⁸

Задача менеджера по персоналу состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава сети салонов мебели стоящим перед ней задачам. Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, менеджер по персоналу может начать поиск и отбор необходимых работников.

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны. **Внутренний конкурс.** Менеджер по персоналу может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Некоторые внутренний источник набора персонала используют в трех случаях: при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, организация полностью отказывается от внешнего набора кадров); при перераспределении персонала; при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.⁴⁹

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

⁴⁸ Звягин Л. С. Системный анализ как новое направление исследования процессов управления [Текст]/ Л. С. Звягин // Молодой ученый. - 2014. - №3. - С. 420-424. - С. 420

⁴⁹ Коломейцева В.А., Видеркер Н.В. Особенности функционального и процессного подхода к управлению организацией [Текст]/ Образование и наука в современных условиях. - 2015. - № 3. - С. 286-287. - С. 290

Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.⁵⁰

Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости

⁵⁰ Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами [Текст]/ Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011. - С. 258. - С. 34

устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно.

Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.⁵¹

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся: сверхурочная работа, повышение интенсивности труда; структурная реорганизация или использование новых схем производства; временный наем; привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.⁵²

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем

⁵¹ Лapidус, В.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте [Текст]/ В.А. Лapidус, Р.А.Титов - Нижний Новгород: Приоритет, 2014. - 207с. - С. 44

⁵² Лохматов, А.А. Системный подход к обучению персонала организаций [Текст] / А. А. Лохматов // Наука и общество в эпоху технологий и коммуникаций материалы международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 508-511. - С. 510

двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу.⁵³

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

Важным является обучение персонала, так как современный рынок мебели быстро меняется. Обучение персонала – необходимое условие повышения конкурентоспособности любой организации. При принятии решения, где и как обучать персонал, необходимо четко представлять себе цели и задачи, стоящие перед организацией, и на этой основе то, какие задачи должно решить обучение и развитие персонала, то есть организация должна быть уверена, что это обучение даст практическую пользу ей и ее сотрудникам.⁵⁴

При выборе форм и методов обучения необходимо ориентироваться на те, которые адекватны нуждам организации. Таким образом, необходимо очень внимательно выбирать образовательные учреждения, чьими услугами хотела бы воспользоваться организация. Как показывает практика, вложение средств в собственный персонал дает организации ряд существенных преимуществ по сравнению с конкурирующими фирмами. Обучая и развивая свой персонал, организация становится саморазвивающейся системой, находящей внутри себя ресурсы для развития и для реагирования на сложные ситуации на рынке.

Другим преимуществом является то, что руководство всегда имеет «под рукой» подготовленный кадровый резерв для ротации персонала и выдвижения кандидатов на руководящие должности. Более того, выдвиженцы на руководящие должности из числа собственных работников обладают необходимым

⁵³ Мумладзе Р.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник/ Мумладзе Р.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2014.— 410 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48706>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю - С. 234

⁵⁴ Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании [Текст] / В. М. Маслова // Дельта науки. – 2015. № 2. –С. 10-16. - С. 11

профессиональным уровнем, а также разделяют ценностные установки организации, знакомы с основными закономерностями и принципами внутрифирменного взаимодействия.⁵⁵

Управление кадрами и обеспечение системы управления на практике заключается в формировании системы управления кадрами; планировании кадровой работы и разработке оперативного плана кадровой работы; проведении маркетинга кадров предприятия; определении кадрового потенциала сети салонов мебели и потребности его в персонале.⁵⁶

Управление кадрами состоит в планомерном регулировании воздействия на всех стадиях воспроизводства и потребления кадрового потенциала, которое обеспечивает потребности экономики необходимой рабочей силой и на этой основе – гармоничное развитие личности и повышение производительности труда.

3.3. Оценка экономической эффективности системы управления организацией

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

⁵⁵ Менеджмент [Текст]: учебник / под общ. ред. М.П. Переверзев. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. — 330 с. - С. 122

⁵⁶ Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов: учебник для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 550 с. - С. 134

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

В общем виде эффективность управленческой деятельности (Э) выражают следующей формулой:

$$\text{Э} = \text{P}/\text{З}, \quad (1),$$

где P - результат функционирования системы управления (результатирующая составляющая), стоимость заказов сети салонов мебели.

З - затраты на управленческую деятельность или объем использованных ресурсов (затратная составляющая).

Показатель эффективности использования материальных ресурсов (Эм) характеризует материалоемкость продукции:

$$\text{Э}_м = \text{МЗ}/\text{ВП}, \quad (2),$$

где МЗ - материальные затраты.

ВП - стоимость выполненных заказов.

Показателем, характеризующим эффективность деятельности персонала (Эт), является производительность труда. На уровне организации она может быть определена как отношение:

$$\text{Э}_т = \text{ВП}/\text{ЧР} \quad (3),$$

где ЧР - численность работников, занятых в организации.

Между тем, на каждом предприятии необходимо определить обобщающий показатель, позволяющий оценить эффективность работы предприятия в целом. В условиях рынка таким показателем служит рентабельность, как отношение полученной прибыли к издержкам:

$$\text{Эр} = \text{П}/\text{С} * 100\% \quad (4),$$

где П – расчетная прибыль, т.е. прибыль, оставшаяся в распоряжении организации.

С – издержки, связанные с созданием и пополнением основных и оборотных средств.

Оперативность работы аппарата управления отображает своевременность использования постановлений, приказов и распоряжений вышестоящих организаций, руководителей и главных специалистов предприятия.

На предприятии рассчитывается показатель оперативности выполнения заказов:

$$\text{Эз} = \text{Тз}/\text{Тв} \quad (5),$$

где, Тз - средняя сумма дней выполнения заказов;

Тв - средняя сумма дней отставания от принятого срока выполнения заказов.

Анализ эффективности системы управления свидетельствует о том, что за период с 2014 по 2016 годы наблюдалось снижение эффективности управленческой деятельности с 0,41 до 0,19. Это могло быть вызвано многими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;

- отсутствие психологической и организационной поддержки внутри организации;
- недостаток необходимой информации и проблемы во внутриорганизационных коммуникациях;
- недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи от подчиненных, незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем;
- неудовлетворенность заработной платой.

Таблица 3.1

Расчет показателей эффективности системы управления сети салонов мебели
"Дарлен"

Наименование показателя	Формула расчета	Значение показателя		
		2014 г.	2015 г.	2016 г.
Эффективность управленческой деятельности	$\text{Э} = \text{P}/\text{З}$	0,41	0,21	0,19
Показатель эффективности использования материальных ресурсов	$\text{Э}_\text{м} = \text{МЗ}/\text{ВП}$	0,45	0,31	0,28
Показателем, характеризующим эффективность деятельности персонала	$\text{Э}_\text{т} = \text{ВП}/\text{ЧР}$	62,5	73	70
Эффективность работы сети салонов	$\text{Э}_\text{р} = \text{П}/\text{С} * 100\%$	24	16	13
Показатель оперативности выполнения заказов	$\text{Э}_\text{з} = \text{Тз}/\text{Тв}$	1	1	1

За анализируемый период наблюдалось также снижение показателя эффективности использования материальных ресурсов на 0,17, что связано с

изменением экономической обстановки на мебельном рынке, вызванное влиянием экономического кризиса, снижения количества заказов.

За анализируемый период наблюдался рост производительности труда на 7500 руб. в год, что свидетельствует об оптимальном соотношении численности персонала и эффективном его сокращении по сравнению с 2014 годом.

Также наблюдался спад уровня рентабельности на 11% по сравнению с 2014 годом, что также объясняется экономической обстановкой во внешней среде организации.

Показатель эффективности выполнения заказов равен 1 на протяжении всего анализируемого периода, что свидетельствует об отсутствии ситуаций не выполнения сроков изготовления мебели в организации.

Таким образом, по результатам анализа системы управления ООО "Дарлен", можно сделать вывод о снижении уровня эффективности за последние три года. Существуют резервы совершенствования системы управления, выявленные в ходе исследования, использование которых будет способствовать повышению основных показателей работы организации.

По итогам написания выпускной квалификационной работы был разработан алгоритм развития системы управления сети салонов мебели, включающий семь этапов: формирование целей системы управления и определение того, какие процессы должны происходить в системе для достижения этих целей; анализ структуры, технологий и обеспечения системы управления, особенностей кадрового обеспечения системы управления; корректировка структуры системы управления; совершенствование технологий управления; совершенствование внутриорганизационных коммуникаций; повышение уровня технического обеспечения системы управления; развитие системы работы с кадрами, формирование кадрового состава системы управления.

Разработаны рекомендации по формированию кадрового состава системы управления организации, позволяющие повысить эффективность работы системы управления с помощью эффективного подбора кадрового состава.

Проведена оценка экономической эффективности системы управления сети салонов мебели на основе расчета основных показателей деятельности, в результате чего было выявлено снижение эффективности управленческой деятельности с 0,41 до 0,19, снижение показателя эффективности использования материальных ресурсов на 0,17, рост производительности труда на 7500 руб. в год, спад уровня рентабельности на 11%, стабильность показателя эффективности выполнения заказов на протяжении всего анализируемого периода.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

По результатам теоретического изучения системы управления организации можно сделать следующие выводы:

- Рассмотрена сущность системы управления организации, под которой понимается система, целью которой является управление одним или несколькими процессами. Системы управления часто можно представить в виде иерархической структуры с тремя уровнями (высший, средний и низший уровни управления).
- Изучены основные аспекты развития системы управления организацией, под которым понимается процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более «совершенное», от простого к сложному, «от низшего к высшему».
- Разработана методика исследования системы управления сетью салонов мебели, позволяющая провести комплексный анализ изучаемой в выпускной квалификационной работе проблемы.

По результатам исследования системы управления сети салонов мебели "Дарлен" было выявлено следующее:

- Большинство сотрудников анализируемой организации (45%), считают, что организационная структура управления сети салонов мебели имеет огромное значения для эффективности деятельности организации.
- Большинство сотрудников компании (90%) считают, что распределение полномочий в системе управления происходит по принципу централизации.
- Большая часть опрошенных сотрудников (77%) считают, что в организации используется принцип единоначалия.
- Большинство респондентов (73%) считают, что в организации практикуется различный стиль руководства в зависимости от ситуации. 22% респондентов отмечают смешанный стиль руководства.

- Большинство сотрудников организации (50%) отмечают наличие в системе управления обратной связи от низших уровней иерархии управления.
- Большинство респондентов (57%) считают, что руководство организации учитывает мнение подчиненных при принятии управленческих решений
- По результатам исследования, было выявлено то, что деление организации на отделы или подразделения в большинстве случаев (46%) происходит по выполняемым функциям, а также по видам деятельности (33%) и по географическим регионам (21%).
- Среди преимуществ действующей организационной структуры управления большинство сотрудников выделяют согласованность действий (75%).
- Среди недостатков действующей организационной структуры управления сетью салонов мебели "Дарлен" сотрудники выделяют перегруженность подразделений (43%)
- Среди проблем несовершенства организационной структуры управления сотрудники организации отметили наличие множества заместителей директора с размытой и пересекающейся ответственностью (38%)
- В организации "Дарлен" сотрудники среди критериев постановки целей выделяют формирование организационно-обособленных подразделений системы управления, необходимых для достижения конечных целей (53%)
- Среди особенностей постановки целей подразделений организации большинство сотрудников организации отмечают то, что цели подразделений определяет линейный руководитель (42%)
- Среди критериев принятия решений в организации сотрудники отмечают доработку или изменение результатов деятельности других подразделений в рамках одной стадии процесса подготовки и принятия

решений с целью их соответствия целям и критериям более высокого уровня (50%)

- Большинство сотрудников организации (82%) считают, что в системе управления организации используется принцип преемственности информации в редки случаях.
- Сотрудники организации "Дарлен" дали удовлетворительную оценку организации процесса передачи информации (87%).
- 73 % сотрудников организации, принявших участие в исследовании отмечают наличие необходимых технических средств для обмена информацией в системе управления организации.
- По результатам исследования было выявлено то, что информационное обеспечение системы управления полноценно отображает все сферы трудовых занятий – технические, технологические и экономические моменты. Так считают 58% сотрудников организации, принявших участие в исследовании.
- Анализ уровня документационного обеспечения системы управления позволил выявить то, что документальное удовлетворение вопросов сотрудников выполняется своевременно (38%)
- 43% сотрудников организации, принявших участие в исследовании отметили, что командная работа в организации является достаточно эффективной.

По итогам написания выпускной квалификационной работы был разработан алгоритм развития системы управления сети салонов мебели, включающий семь этапов: формирование целей системы управления и определение того, какие процессы должны происходить в системе для достижения этих целей; анализ структуры, технологий и обеспечения системы управления, особенностей кадрового обеспечения системы управления; корректировка структуры системы управления; совершенствование технологий управления; совершенствование внутриорганизационных коммуникаций; повышение уровня технического

обеспечения системы управления; развитие системы работы с кадрами, формирование кадрового состава системы управления.

Разработаны рекомендации по формированию кадрового состава системы управления организации, позволяющие повысить эффективность работы системы управления с помощью эффективного подбора кадрового состава.

Проведена оценка экономической эффективности системы управления сети салонов мебели на основе расчета основных показателей деятельности, в результате чего было выявлено снижение эффективности управленческой деятельности с 0,41 до 0,19, снижение показателя эффективности использования материальных ресурсов на 0,17, рост производительности труда на 7500 руб. в год, спад уровня рентабельности на 11%, стабильность показателя эффективности выполнения заказов на протяжении всего анализируемого периода.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азарко А.Г. Информационные технологии как инструмент внедрения процессного подхода к управлению организацией [Текст]/ А.Г. Азарко, И.С. Дахно, М.С. Кихтенко// Проблемы и перспективы современной науки. 2014.- № 3. - С. 105-108.
2. Алехина, О. Е, Стимулирование развития работников организации [Текст] / О. Е. Алехина// - Управление персоналом. – 2012. - №1. – С. 50-52.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров – М.: Мастерство, 2012. - 345 с.
4. Баранов В.В. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2013.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22810>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
5. Басырова Э.И. Совершенствование системы управления промышленным предприятием на основе эффективного использования трудового потенциала автореф. дис. канд. экон. наук [Текст] / Э.И. Басырова ; Каз. гос. техн. ун-т им. А.Н.Туполева. - Казань, 2012. - 23 с.
6. Башминов А.В. Развитие гуманистических подходов к управлению организацией [Текст]/ А.В. Башминов //Экономика и предпринимательство. 2013. - № 12-4 (41-4).- С. 499-501.
7. Башминов А.В. Создание эффективной системы управления организациями на основе подхода управления изменениями [Текст]/ А.В. Башминов// Экономика и предпринимательство. 2013. - № 12-4 (41-4). - С. 572-574.
8. Белящий, Н.П. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие/ Н.П. Белящий, С.Е. Велесько – Минск: Экоперспектива, 2013. - 199 с.
9. Бескровная Н. Управление человеческими ресурсами в российском малом бизнесе [Текст]/ Н. Бескровная, В. Герчиков //ЭКО. – 2014, - с.19

10. Бурков В.Н. Теория управления организационными системами и другие науки об управлении организациями [Текст]/ В.Н. Бурков, М.В. Губко, Н.А. Коргин, Д.А.Новиков// Проблемы управления. 2012. - № 4. - С. 2-10.

11. Бухалков М.И. Планирование на предприятии [Текст]/ М.И. Бухалков: учебник. – М.: Инфра-М, 2010. – 400 с.

12. Галенко В.П. Как эффективно управлять организацией? [Текст] / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич - Изд-во - М.: Бератор-Пресс, 2013. - 160с.

13. Галенко В.П. Умный руководитель [Текст] // В.П. Галенко, С.И. Файбушевич - Изд-во - М.: Бератор-Пресс, 2011. - 160с.

14. Галицкий Р.А. Развивающаяся система управления организацией: проблемы выбора видов управления [Текст]// Р.А.Галицкий// Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2007. - № 2. - С. 39-42.

15. Герасимов Б.Н. Функции управления в системах управления организациями [Текст]/ Б.Н. Герасимов// В сборнике: Экономика и управление народным хозяйством Сборник статей III Международной научно-практической конференции. 2013. - С. 33-38.

16. Герасимов К. Б. Разработка модели развития системы управления процессами организации [Электронный ресурс]/ К. Б. Герасимов // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXI междунар. науч.-практ. конф. № 11(31). – Новосибирск: СибАК, 2013. [адрес в сети Интернет: <http://sibac.info/conf/econom/xxxi/34752>]

17. Герчиков, В.И. Функции и структура службы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие/ В.И. Герчиков - изд. 7-е, доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2015. - 144 с.

18. Гибсон, Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы [Текст]/ Д.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли / Пер. с англ., 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2012. - 662 с.

19. Гительман, Л.Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! [Текст]: учебник/ Л.Д. Гительман - М.: ИНФРА-М, 2012. — 544 с
20. Глухенькая Н. М. Исследование систем управления персоналом организации [Текст]/ Н. М. Глухенькая: монография. – Прага :Vědeckovydatelskécentrum «Sociosféra-CZ», 2014. – 96 с.
21. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: Учебное пособие [Текст]/ Е.А Горбашко - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011.- 453 с.
22. Григорьев М.С. Формирование новых подходов к управлению организацией [Текст]/ М.С. Григорьев, Е.В. Сергеева// В сборнике: Экономика. Общество. Человек Материалы Международной научно-практической конференции. Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. 2014. - С. 126-128.
23. Гузеев, Е. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Электронный ресурс] / Е. Гузеев // Отраслевой портал [адрес в сети Интернет: http://www.logistics.ru/9/24/i20_3065.htm]
24. Гуленко, В. В. Менеджмент слаженной команды. Соционика и социоанализ для руководителя [Текст]/ В. В. Гуленко - Новосибирск: РИПЭЛ, 2013.
25. Гумеров А.В. Экономическая сущность и место управления качеством в системе управления организацией [Текст]/ А.В. Гумеров// Дискуссия. 2011.- № 9.- С. 22-25.
26. Долгова Н.Г. Управление персоналом как подсистема в общей системе управления организацией [Текст]/ Н.Г. Долгова// Вестник непрерывного образования. 2016. - № 1. - С. 9-12.
27. Дорошенко Ю. С. Исследование системы управления на примере компании ОАО ФСК «Новый город» [Текст]/ Ю. С. Дорошенко - Сибирско-американский факультет менеджмента Байкальской международной бизнес-школы Иркутского государственного университета - 2014 г.

28. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному [Текст] / С. Дырин // Кадровик. – 2010. - №9. – С. 5-10.

29. Желудкова Д.К. Экспертные оценки в исследовании систем управления организации [Текст]/ Д.К. Желудкова // статья, Наука XXI века: Актуальные направления развития. изд-во Самарский государственный экономический университет - 2016 г.

30. Жуков Б.М. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебник/ Жуков Б.М., Ткачева Е.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 207 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35289>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

31. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. [Текст]/ П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов Екатеринбург, 2011. - 232 с

32. Завгородняя А.С. Современные подходы к управлению организацией и место адаптивного подхода среди них [Текст]/ А.С. Завгородняя// В сборнике: Будущее науки - 2014 Сборник научных статей 2-ой Международной молодежной научной конференции: в 3-х томах. - 2014.- С. 74-80.

33. Зайкова С.С. Разработка комплексной модели системы управления эффективностью бизнеса на основе стратегического подхода к управлению организацией [Текст]/ С.С. Зайкова// Статистика и Экономика. 2010. - № 6. - С. 237-242.

34. Захаров, Н.Л. Управление настроем персонала в организации [Текст]: учеб. пособие / Н.Л. Захаров, М.Б. Перфильева, под ред. Б.Т. Пономаренко. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 287 с.

35. Звягин Л. С. Системный анализ как новое направление исследования процессов управления [Текст]/ Л. С. Звягин // Молодой ученый. - 2014. - №3. - С. 420-424.

36. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст] / П. Ишунин // Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.

37. Кабанов. Д.Н. Концепция управления продажами как инструмент управления торговой организацией [Текст]/ Д.Н. Кабанов// Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2009. - № 2. - С. 362-364.

38. Капустина Н.В. Принципы исследования системы управления рисками [Текст]/ Н.В. Капустина, Ю.В. Кузнецов// Вестник МГТУ, - том 13, - №1, - 2010 г. - с.15-21

39. Кардапольцев К.В. Особенности процессного подхода к управлению организацией [Текст]/ К.В. Кардапольцев, С.В. Усольцев// Economics. 2016.- № 5 (14). - С. 21-25.

40. Киселев А.А. Проблемы научного понятия «управление» в науке управления отечественными организациями [Текст]/ А.А. Киселев// Символ науки. 2015. - Т. 1. - № 4. - С. 79-82.

41. Коломейцева В.А., Видеркер Н.В. Особенности функционального и процессного подхода к управлению организацией [Текст]/ Образование и наука в современных условиях. - 2015. - № 3. - С. 286-287.

42. Комаров, Е.И. Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего"[Текст]: учебное пособие/ Е.И. Комаров - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2014. - 136 с.

43. Комусова М.Н. Сущность управления персоналом и его роль в управлении организацией [Текст]/ М.Н. Комусова// Экономика и социум. 2014. № 2-2 (11). С. 626-631.

44. Коновалова, В. Информирование персонала: задачи, подводные камни, решения [Электронный ресурс] / В. Коновалова // Портал HRMaximum [адрес в сети Интернет.: http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate_culture/639]

45. Коновалова, В. Информирование персонала: задачи, подводные камни, решения [Электронный ресурс] / В. Коновалова // Портал HRMaximum [адрес в сети Интернет: http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate_culture/639]

46. Конорева Т.В. Системный подход к управлению организацией [Текст]/ Т.В. Конорева//Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2013. № 2 (6). С. 17-21.

47. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Текст] / Л. Котова // Кадровик. – 2010. - №12. – С. 44-50.

48. Кошелева Ю. Мотивация персонала [Текст] / Ю. Кошелева, М. Архипов // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С. 12-34.

49. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами [Текст]/ Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 258.

50. Крестов А.В. Развитие подходов к управлению организацией [Текст]/ А.В. Крестов, В.А. Тегин// В сборнике: Реформирование системы управления на современном предприятии: сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции. 2014. - С. 77-81.

51. Лapidус, В.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте [Текст]/ В.А. Лapidус, Р.А.Титов - Нижний Новгород: Приоритет, 2014.- 207с.

52. Лидерство и управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.А. Баркалов [и др.]— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Научная книга, 2012.— 354 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29270>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

53. Лохматов, А.А. Системный подход к обучению персонала организаций [Текст] / А. А. Лохматов // Наука и общество в эпоху технологий и коммуникаций материалы международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 508-511.

54. Ляхова Т.В. Эффективность реализации процессного подхода к управлению организацией с помощью современных информационных технологий [Текст]/ Т.В. Ляхова// Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2015. № 5-1. С. 170-172.

55. Магура М.И., Курбатова М.Б., Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст]/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.- М.: Журнал "Управление персоналом", 2011. – 216 с.

56. Мардас А.Н. Организационный менеджмент. [Текст]// А.Н. Мардас, О.А. Мардас СПб.: Питер, 2010 - 336 с.

57. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании [Текст] / В. М. Маслова // Дельта науки. – 2015. № 2. –С. 10-16.

58. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Маслова Е.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 333 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35286>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

59. Менеджмент [Текст]: учебник / под общ. ред. М.П. Переверзев. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. — 330 с

60. Меняев М.Ф. Информационные системы и технологии управления организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Меняев М.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2010.— 88 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30990>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

61. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник/ Б.З. Мильнер - 8-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 848 с

62. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления [Текст] / В. Минина // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86

63. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала [Текст] / А. Михайлова // Кадровик.—2011. - №2. – С.115-124.

64. Мишин В.М. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: учебник/ Мишин В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 527 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15368>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

65. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов: учебник для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 550 с.

66. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник/ Мумладзе Р.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2014.— 410 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48706>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

67. Никитина И.А. Управление трудовыми ресурсами как один из важнейших аспектов управления организацией [Текст]/ И.А. Никитина, Т.Ю. Высочкина, Д.Ф. Согова// Научный вестник Южного института менеджмента. 2014. - № 1. - С. 92-94.

68. Нырклов Д.Е. Эволюционный путь развития мебельных предприятий в России [Текст]/ Д.Е. Нырклов, А.В. Стариков// В сборнике: Прогрессивные технологии и процессы: сборник научных статей 3-й Международной молодежной научно-практической конференции. - 2016.- С. 147-151.

69. Орлов А.И. Теория принятия решений [Текст]/ А.И. Орлов: учебное пособие. - М.: Издательство "Март", 2012. – 168с.

70. Примак Д.Д. Совершенствование системы управления персоналом в рамках стратегического управления организацией [Текст]/ Д.Д. Примак, Н.Б.// Завьялова Человеческий капитал и профессиональное образование. 2015. - № 3 (15). - С. 52-58.

71. Резник С.Д. Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра [Текст]: Учеб.пособие/ Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника.-2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2010.-192 с.

72. Резник, С.Д., Черниковская М.В., Чемезов И.С. Управление изменениями. [Текст]: Учебник с грифом УМО. – М: ИНФРА-М, 2017.

73. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления/ А.О. Блинов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 343 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52639>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

74. Рогавичене Л.И. Структуризация подходов к управлению организацией [Текст]/ Научное обозрение: теория и практика. 2013. - № 4. - С. 67-76.

75. Салогуб А.М. Креативное управление в системе социального управления организацией [Текст]/ А.М. Салогуб// Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2012. - № 4 (108). - С. 196-200.

76. Сафонов К.Б. Социологические проблемы исследования организационно-управленческой деятельности [Электронный ресурс]/ К.Б. Сафонов [адрес в сети Интернет: <http://journal-discussion.ru/publication.php?id=1401> 2015 г.]

77. Семенихина И.Ю. Энтропийный подход к управлению организацией [Текст]/ И.Ю. Семенихина// Инновационные информационные технологии. 2013. - Т. 4. - № 2. - С. 248-251.

78. Семенов А.К. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Семенов А.К., Набоков В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 491 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/35318>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

79. Сидоров, П.И. Деловое общение [Текст]: учебник для вузов / П.И. Сидоров, М.Е. Путин, И.А. Коноплева - 2-е изд., перераб. - М.: НИЦ: ИНФРА-М, 2012. - 384 с

80. Система управления современной организацией: проблемы организационного проектирования, логистического управления и

информационной безопасности [Текст]//сборник статей, июнь-октябрь 2009 г. / Центр прикладных науч. исслед. Волгоград, 2009.

81. Таланова Н.В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом [Текст]/ Н.В. Таланова, Н.В. Алексеева// Вестник Российского университета кооперации. 2015. - № 3 (21). - С. 73-77.

82. Терёхин С.Е. Эволюция процессного подхода к управлению организацией [Текст]/ С.Е. Терёхин// Системное управление. 2014. - № 1 (22). - С. 12.

83. Тимофеев, М.И. Деловые коммуникации [Текст]: учеб. пособие/ М.И. Тимофеев - 2-е изд. - М.: ЦРИОР: ИНФРА-М, 2012. - 120 с.

84. Травин, В.В. Мотивационный менеджмент: Модуль III. [Текст]: учеб.-практич. пособие/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова– М.: Дело, 2014. – 96 с.

85. Филина А.А. Возможности применения системного подхода для анализа принципов и методов управления организацией [Электронный ресурс]/ А.А. Филина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. [адрес в сети Интернет: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4005>]

86. Фомичев А.Н. Исследование систем управления (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 348 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52299>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

87. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст]/ Ю.А. Цыпкин - М. ЮНИТИ.: ДАНА, 2013. - 367 с.

88. Черняков М.К. Применение метода «управление по целям» к системе управления организацией [Текст]/ М.К. Черняков, В.М. Черняков// Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2015. - № 3 (14).- С. 19-22.

89. Чеснокова Е.В. Процессный подход к управлению организацией: проблемы становления и преимущества при внедрении [Текст]/ Е.В. Чеснокова, О.А. Исупова// Социогуманитарный вестник. 2012. № 2 (9). С. 34-39

90. Чуланова О.Л. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления [Текст] / О.Л.Чуланова, Я.А. Тимченко // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. Т. 8. № 1 (32). – С. 13.

91. Шевчук Д.А. Исследование систем управления. Конспект лекций. [Электронный ресурс]/ Д.А. Шевчук [адрес в сети Интернет: http://www.e-reading.club/bookreader.php/103862/Shevchuk__Issledovanie_sistem_upravleniya__konспект_lekciiii.html]

92. Шилова Е.В. Исследование и анализ системы управления ОУФМС России по Пермскому краю в г. Добрянка [Текст]/ Шилова Е.В., Распутина Е.А. // Актуальные вопросы современной науки. - Издательство: Автономная некоммерческая организация высшего образования "Пермский институт экономики и финансов"- 2015 г.

93. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]/ В.А. Ядов - Издательство Самарский университет, 1998.- 259 с.

94. Яськов Е.Ф. Теория организации [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление»/ Яськов Е.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 271 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8588>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

95. Истомин, Е.П. Теория организации: системный подход [Текст]: учебник/Е.П. Истомин, А.Г. Соколов – Спб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2009. - 314 с. – с.5

96. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологическое описание [Текст]: учеб. пособие. Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. 168 с. - С. 78

97. Анохин П.К. Кибернетика функционирования систем. [Текст] - Издательство «Медицина», 1998. 400 с. С. 42
98. Акофф Р. Акофф о менеджменте. [Текст]. – СПбб Издательство «Питер», 2002. 448 с. - С. 64
99. Мотышина М. С. Исследование систем управления [Текст]/ М. С. Мотышина: учеб. пособ. – СПб., 2006. – 220 с.
100. Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте [Текст]: учебное пособие/ В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. – М.:КНОРУС, 2007.
101. Истомин, Е.П. Теория организации: системный подход [Текст]: учебник/ Е.П. Истомин, А.Г. Соколов – Спб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2009. - 314 с.
102. Олянич Д.В. Теория организации [Текст]: учебник – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 408 с
103. Кожевина О.В. Управление изменениями [Текст]/ О.В. Кожевина: учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2012- 286 с.
104. Садовский В.Н. Некоторые принципиальные проблемы построения общей теории систем [Текст]/ В.Н.Садовский - М.: Прогресс, 2006 - с. 56
105. Бурков В.Н. Введение в теорию управления организационными системами [Текст]/ В.Н Бурков., Н.А. Коргин, Д.А. Новиков – М.: Либроком, 2009. – 264 с.

ГЛОССАРИЙ

Административный метод управления основывается на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Административно-управленческие методы– способы непосредственного (прямого), оперативного воздействия на управляемый объект в целях обеспечения однозначного поведения и действия исполнителей в данной ситуации, в достижении соответствующего результата.

Анализ анкетных данных — один из этапов отбора персонала; позволяет получить полную, всестороннюю картину о личности потенциального сотрудника, его профессиональном опыте.

Анкетирование работников — письменный заочный опрос работников с целью изучения их мнения и оценок тех или иных сторон действительности, мотивов их поведения.

Кадровый потенциал организации - совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом.

Кадровый потенциал работника- совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового потенциала.

Кадры — основной (штатный) состав квалифицированных работников организации, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций.

Коммуникации– способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Методы построения системы управления персоналом — инструментарий, позволяющий осуществлять сбор исходных данных,

обследование и анализ состояния функционирующей системы управления персоналом, разработать и экономически обосновать организационный проект новой системы управления персоналом, реализовать (внедрить) этот проект в практику работы организации. Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигается, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Набор кадров— массовый прием на работу персонала в какую-либо организацию.

Обеспечение системы управления персоналом кадровое — необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Обеспечение системы управления персоналом правовое — использование средств и форм юридического воздействия на субъекты и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Объекты управления персоналом— работники организации, на которых направлено воздействие функций управления персоналом; объектами управления персоналом являются все сотрудники организации, включая носителей функций управления персоналом (подразделения и должностные лица организации, выполняющие функции управления персоналом).

Объём управления— число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Система управления персоналом— система, в которой реализуются функции управления персоналом; включает подсистему общего и линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

АНКЕТА

по изучению системы управления сетью салонов «Дарлен», г. Москва
Уважаемый работник!

Просим Вас принять участие в исследовании системы управления Вашей организации.

Внимательно прочтите вопросы анкеты и возможные ответы на них. Выбранный ответ подчеркните или обведите кружком его порядковый номер. Фамилию, имя, отчество можно не указывать.

Заранее благодарим Вас за помощь в исследовании!

I. СОСТАВ И СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Оцените роль организационной структуры в управлении.

- имеет огромное значение;
- ничего не решает в организации;
- иногда имеет значение;
- другое _____

2. Охарактеризуйте систему управления с точки зрения распределения полномочий по нижестоящим уровням управления:

- централизованная;
- децентрализованная.

3. Используется ли в управлении Вашей организации принцип единоначалия?

- используется;
- не используется;
- затрудняюсь ответить.

4. Назовите стиль руководства, который является приоритетным у руководства Вашей организации.

- демократический;
- либеральный;
- авторитарный;
- смешанный;
- разный в зависимости от ситуации.

5. Существует ли в Вашей организации обратная связь от низших уровней иерархии управления?

- существует;
- не существует;
- в редких случаях.

Продолжение приложения 1

6. Учитывает ли руководство Вашей организации мнение подчиненных?

- учитывает всегда;
- учитывает в редких случаях;
- не учитывает.

7. Деление организации на отделы происходит:

- по выполняемым функциям;
- по видам деятельности;
- по группам потребителей;
- по географическим районам (регионам).

8. Укажите основные преимущества действующей организационной структуры управления Вашей организации (не более 3-х):

- согласованность действий;
- четко выраженная ответственность;
- оперативность в принятии решений;
- исключение дублирования в выполнении управленческих функций;
- другое _____

9. Укажите недостатки действующей организационной структуры управления Вашей организации:

- длительность процедуры принятия решений;
- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения окружающей среды;
- несогласованность действий;
- другое _____

10. Назовите проблемы несовершенства организационной структуры Вашей организации.

- ориентация организационной структуры на достижение краткосрочных целей;
- неэффективное решение задач управления;
- снижение качества управленческих решений;
- наличие множества заместителей директора с размытой и пересекающейся ответственностью;
- пересечение компетенций, дублирование полномочий различных должностных лиц;
- снижение ответственности нижестоящих звеньев;
- несоответствие прав обязанностям;
- другое _____

II. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

11. Отметьте основные критерии постановки целей в Вашей организации:
- формирование организационно-обособленных подразделений системы управления, необходимых для достижения конечных целей;
 - выявления дублирующих задач и рациональное распределение функций, прав, обязанностей и ответственности органов и звеньев управления при достижении поставленных целей;
 - определение характера и последовательности работ по достижению поставленных целей,
 - выявление связей и отношений требований по формированию организационного механизма управления;
 - разработки системы оценки и стимулирования за результаты достижения поставленной цели.
12. Укажите особенности постановки целей подразделений в Вашей организации:
- цели подразделений определяет линейный руководитель;
 - цели элементов структуры управления формируются в зависимости от показателей; деятельности предшествующих периодов;
 - цели подразделений исходят от руководства высшего уровня иерархии;
 - цели формируются работниками подразделений, в зависимости от ранее выполняемой работы;
 - цели подразделений зависят от целей организации.
13. Отметьте критерии принятий решений в Вашей организации:
- совместная разработка альтернатив их решений;
 - подтверждение правильности выработанных альтернатив с точки зрения имеющейся информации об условиях, методах оптимального функционирования системы управления или ее отдельных компонентов;
 - подтверждение согласия на изменение условий, принятых целей или критериев, выполнение новых задач или работ, соблюдение ограничений;
 - выполнение самостоятельной части этапа подготовки решения с учетом результатов, условий и ограничений, разработанных другими подразделениями или специалистами;
 - доработка или изменение результатов деятельности других подразделений в рамках одной стадии процесса подготовки и принятия решений с целью их соответствия целям и критериям более высокого уровня.

Продолжение приложения 1

14. Используется ли в Вашей организации принцип преемственности информации?

- всегда используется;
- используется в редких случаях;
- не используется.

15. Как вы оцениваете процесс передачи информации в Вашей организации?

- отлично;
- хорошо;
- удовлетворительно.

16. Налажен ли у Вас в организации порядок работы с внешней информацией?

- налажен;
- налажен не достаточно хорошо;
- не налажен.

17. Хорошо ли у Вас налажен канал передачи информации от рядовых работников к руководству организации?

- отлично налажен;
- налажен достаточно хорошо;
- налажен удовлетворительно
- не налажен.

18. Считаете ли вы, что ваша организация располагает необходимыми техническими средствами для обмена информацией?

- да;
- нет;
- необходимо совершенствование технических средств.

19. Охарактеризуйте систему информационного обеспечения управления Вашей организации.

	Да	Нет
информационное обеспечение системы управления полноценно отображает все сферы трудовых занятий – технические, технологические и экономические моменты;		
вся информация предоставляется в нужный момент и не позже того, как работа оканчивается;		
информация поступает без перерывов в предоставлении необходимых данных;		
информация является проверенной, содержащей логику.		

Продолжение приложения 1

20. Оцените уровень документационного обеспечения системы управления Вашей организации.

	Да	Нет
разработаны положения, которые регулируют работу системы управления и определяют область точные обязанности каждого работника кадров;		
осуществляется своевременное получение и обработка корреспонденции и прочих передаваемых документов;		
документальное удовлетворение вопросов сотрудников выполняется своевременно;		
осуществляется разработка и печать надлежащей документации;		
обеспечено регистрирование, учет и хранение всех необходимых документов, согласно имеющейся номенклатуры организации;		
налажена система передачи документов между сотрудниками предприятия;		
ведется контроль не только за ведением документации, но и за выполнением прописанного в ней;		
документация передается не только по горизонтальным связям, но и по вертикальным.		

21. Как Вы оцениваете эффективность командной работы в вашей организации?

- очень эффективна;
- достаточно эффективна;
- не очень эффективна;
- не эффективна;
- не знаю.

III. РАБОТА С КАДРАМИ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

22. Оцените выполнение функций работы с кадрами в Вашей организации дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка

планирование потребностей в персонале, отбор, подбор при формировании кадрового резерва для достижения целей организации;	1 2 3 4 5
адаптация и мотивация персонала;	1 2 3 4 5
оценка, развитие (обучение) персонала;	1 2 3 4 5

Продолжение приложения 1

предоставление социальных гарантий и социального пакета, комфортного микроклимата в коллективе и демократичная корпоративная культура;	1 2 3 4 5
эффективное использование творческого и профессионального потенциала работника и его вознаграждение;	1 2 3 4 5
соответствие целей системы управления персоналом со стратегическими и тактическими целями организации;	1 2 3 4 5
анализ кадрового потенциала, планирование развития кадрового потенциала, прогнозирование ситуации на рынке труда.	1 2 3 4 5

23. Оцените выполнение функции планирования персонала в Вашей организации.
дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка

разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом;	1 2 3 4 5
анализ кадрового потенциала организации и рынка труда;	1 2 3 4 5
оценка, развитие (обучение) персонала;	1 2 3 4 5
организация кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале;	1 2 3 4 5
эффективное использование творческого и профессионального потенциала работника и его вознаграждение;	1 2 3 4 5
поддержание взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.	1 2 3 4 5

24. Оцените выполнение функции управления наймом и учетом персонала
дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка

организация набора кандидатов на вакантную должность;	1 2 3 4 5
организацию отбора и приема персонала;	1 2 3 4 5
учет приема, перемещений, увольнений персонала;	1 2 3 4 5
управление занятостью персонала;	1 2 3 4 5
документационное обеспечение системы управления персоналом.	1 2 3 4 5

25. Оцените выполнение функций оценки, обучения и развития персонала в Вашей организации.

дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка

обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала;	1 2 3 4 5
введение в должность и помощь в адаптации работников;	1 2 3 4 5
организация и проведение мероприятий по оценке персонала;	1 2 3 4 5
управление развитием карьеры персонала.	1 2 3 4 5

Продолжение приложения 1

26. Оцените функции управления мотивацией персонала
дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка

нормирование труда и тарификация оплаты труда;	1 2 3 4 5
разработку системы материального и нематериального стимулирования;	1 2 3 4 5
применение методов морального поощрения персонала.	1 2 3 4 5

27. Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашей организации внутренние резервы для повышения эффективности труда?

- безусловно имеются и значительные;
- возможно имеются незначительные;
- все резервы использованы;
- затрудняюсь ответить.

28. В каких документах, программах (планах) Вашей организации отражаются вопросы по подготовке кадров?

- система менеджмента качества;
- перспективный план развития организации;
- план отдела по работе с персоналом;
- план учебного центра;
- программа взаимодействия с учебными заведениями;
- другие документы (указать): _____

29. Оцените эффективность следующих методов повышения профессионализма сотрудников компании:

дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Кураторство, инструктирование, наставничество						
Повышение квалификации						
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы						
Программированное обучение						
Краткосрочные тренинги, семинары						
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)						

30. Какое место проведения обучения Вы считаете наиболее эффективным?

- на территории компании с привлечением сторонних специалистов;
- дистанционное обучение;
- обучение за пределами компании;
- обучение на территории компании с привлечением собственных специалистов;

ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

31. Ваш пол:

- мужской;
- женский.

32. Ваш возраст:

- до 20 лет;
- 21-30 лет;
- 31-40 лет;
- 41-50 лет;
- более 50 лет.

33. Ваше образование:

- среднее, средне-специальное неэкономического профиля.
- средне-специальное экономического профиля.
- неполное высшее.
- высшее, неэкономического профиля.
- высшее, экономического или управленческого профиля.
- свыше одного высшего (укажите специальности).
- аспирантура.
- другое _____

34. Ваш общий трудовой стаж?

- до 1 года;
- 1-2 года;
- 3-5 лет;
- 6-10 лет;
- более 10 лет.

35. Сколько лет Вы работаете в данной организации?

- до 1 года;
- 1-2 года;
- 3-5 лет;
- 6-10 лет.
- более 10 лет.

Спасибо за помощь в исследовании!

Сводные результаты исследования

Таблица 1

Оценка роли организационной структуры в управлении

	чел.	%
Имеет огромное значение	27	45
Ничего не решает в организации	21	35
Иногда имеет значение	12	20
Всего	60	100

Таблица 2

Характеристика системы управления с точки зрения распределения полномочий

	чел.	%
Централизованная	54	90
Децентрализованная	6	10
Всего	60	100

Таблица 3

Использование в управлении принципа единоначалия

	чел.	%
Используется	46	77
Не используется	13	22
Затруднились ответить	1	1
Всего	60	100

Таблица 4

Стиль руководства, практикующий в организации

	чел.	%
Демократический	1	2
Либеральный	2	3
Авторитарный	-	-
Смешенный	13	22
Разный в зависимости от ситуации	44	73
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 5

Наличие в системе управления обратной связи от низших уровней иерархии управления

	чел.	%
Существует	30	50
Не существует	12	21
В редких случаях	18	29
Всего	60	100

Таблица 6

Учет руководством мнения подчиненных

	чел.	%
Учитывает всегда	34	57
Учитывает в редких случаях	20	33
Не учитывает	6	10
Всего	60	100

Таблица 7

Принцип разделения организации на отделы

	чел.	%
По выполняемым функциям	27	46
По видам деятельности	20	33
По группам потребителей	-	-
По географическим районам (регионам)	13	21
Всего	60	100

Таблица 8

Преимущества действующей организационной структуры управления

	чел.	%
Согласованность действий	45	75
Четко выраженная ответственность	10	17
Оперативность в принятии решений	1	1
Исключение дублирования в выполнении управленческих функций	4	7
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 9

Недостатки действующей организационной структуры управления

	чел.	%
Длительность процедуры принятия решений	10	17
Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения окружающей среды	4	7
Несогласованность действий	20	33
Перегруженность подразделений	26	43
Всего	60	100

Таблица 10

Проблемы несовершенства организационной структуры организации

	чел.	%
Ориентация организационной структуры на достижение краткосрочных целей	15	25
Неэффективное решение задач управления	6	10
Снижение качества управленческих решений	4	7
Наличие множества заместителей директора с размытой и пересекающейся ответственностью	23	38
Пересечение компетенций, дублирование полномочий различных должностных лиц	2	3
Снижение ответственности нижестоящих звеньев	3	5
Несоответствие прав обязанностям	7	12
Всего	60	100

Таблица 11

Критерии постановки целей в организации

	чел.	%
Формирование организационно-обособленных подразделений системы управления, необходимых для достижения конечных целей	32	53
Выявления дублирующих задач и рациональное распределение функций, прав, обязанностей и ответственности органов и звеньев управления при достижении поставленных целей	3	5
Определение характера и последовательности работ по достижению поставленных целей	5	8
Выявление связей и отношений требований по формированию организационного механизма управления	12	20
Разработки системы оценки и стимулирования за результаты достижения поставленной цели	8	14
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 12

Особенности постановки целей подразделений в организации

	чел.	%
Цели подразделений определяет линейный руководитель	25	42
Цели элементов структуры управления формируются в зависимости от показателей деятельности предшествующих периодов	15	25
Цели подразделений исходят от руководства высшего уровня иерархии	15	25
Цели формируются работниками подразделений, в зависимости от ранее выполняемой работы	5	8
Цели подразделений зависят от целей организации	-	-
Всего	60	100

Таблица 13

Критерии принятий решений в организации

	чел.	%
Совместная разработка альтернатив и их решений	9	15
Подтверждение правильности выработанных альтернатив с точки зрения имеющейся информации об условиях, методах оптимального функционирования системы управления или ее отдельных компонентов	19	12
Подтверждение согласия на изменение условий, принятых целей или критериев, выполнение новых задач или работ, соблюдение ограничений	2	3
Выполнение самостоятельной части этапа подготовки решения с учетом результатов, условий и ограничений, разработанных другими подразделениями или специалистами	-	-
Доработка или изменение результатов деятельности других подразделений в рамках одной стадии процесса подготовки и принятия решений с целью их соответствия целям и критериям более высокого уровня	30	50
Всего	60	100

Таблица 14

Использование в управлении принципа преемственности информации

	чел.	%
Всегда используется	10	16
Используется в редких случаях	49	82
Не используется	1	2
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 15

Оценка процесса передачи информации в организации

	чел.	%
Отлично	3	6
Хорошо	4	7
Удовлетворительно	53	85
Всего	60	100

Таблица 16

Налаженность порядка работы с внешней информацией

	чел.	%
Налажен	-	0
Налажен не достаточно хорошо	60	100
Не налажен	-	0
Всего	60	100

Таблица 17

Налаженность канала передачи информации от рядовых работников к
руководству организации

	чел.	%
Отлично налажен	35	58
Налажен достаточно хорошо	1	2
Налажен удовлетворительно	24	40
Не налажен	-	-
Всего	60	100

Таблица 18

Наличие в организации необходимых технических средств для обмена
информацией

	чел.	%
Есть наличии	44	73
Нет в наличии	10	17
Необходимо совершенствование технических средств	6	10
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 19

Характеристика системы информационного обеспечения управления

	чел.	%
Информационное обеспечение системы управления полноценно отображает все сферы трудовых занятий – технические, технологические и экономические моменты	35	58
Вся информация предоставляется в нужный момент и не позже того, как работа оканчивается	13	22
Информация поступает без перерывов в предоставлении необходимых данных	5	8
Информация является проверенной, содержащей логику	7	12
Всего	60	100

Таблица 20

Уровень документационного обеспечения системы управления

	чел.	%
Разработаны положения, которые регулируют работу системы управления и определяют область точные обязанности каждого работника кадров	13	22
Осуществляется своевременное получение и обработка корреспонденции и прочих передаваемых документов;	4	7
Документальное удовлетворение вопросов сотрудников выполняется своевременно	23	38
Осуществляется разработка и печать надлежащей документации	12	20
Обеспечено регистрирование, учет и хранение всех необходимых документов, согласно имеющейся номенклатуры организации	2	3
Налажена система передачи документов между сотрудниками предприятия	6	10
Ведется контроль не только за ведением документации, но и за выполнением прописанного в ней	-	-
Документация передается не только по горизонтальным связям, но и по вертикальным	-	-
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 21

Эффективность командной работы в организации

	чел.	%
Очень эффективна	15	25
Достаточно эффективна	26	43
Не очень эффективна	3	5
Не эффективна	3	5
Не знают	13	22
Всего	60	100

Таблица 22

Оценка выполнения функций работы с кадрами в организации

	Средний балл
Планирование потребностей в персонале, отбор, подбор при формировании кадрового резерва для достижения целей организации	4,5
Адаптация и мотивация персонала	3,1
Оценка, развитие (обучение) персонала	1,6
Предоставление социальных гарантий и социального пакета, комфортного микроклимата в коллективе и демократичная корпоративная культура	2,3
Эффективное использование творческого и профессионального потенциала работника и его вознаграждение	1,2
Соответствие целей системы управления персоналом со стратегическими и тактическими целями организации	3,7
Анализ кадрового потенциала, планирование развития кадрового потенциала, прогнозирование ситуации на рынке труда	4,4

Таблица 23

Оценка выполнения функции планирования персонала в организации

	Средний балл
Разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом	2,6
Анализ кадрового потенциала организации и рынка труда	3,6
Оценка, развитие (обучение) персонала	1,7
Организация кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале	2,1
Эффективное использование творческого и профессионального потенциала работника и его вознаграждение	4,4
Поддержание взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами	3,2

Продолжение приложения 2

Таблица 24

Оценка выполнения функции управления наймом и учетом персонала

	Средний балл
Организация набора кандидатов на вакантную должность	1,2
Организацию отбора и приема персонала	2,5
Учет приема, перемещений, увольнений персонала	2,7
Управление занятостью персонала	1,3
Документационное обеспечение системы управления персоналом	1,5

Таблица 25

Оценка выполнения функций оценки, обучения и развития персонала в организации

	Средний балл
Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	1,6
Введение в должность и помощь в адаптации работников	1,3
Организация и проведение мероприятий по оценке персонала	2,5
Управление развитием карьеры персонала	3,1

Таблица 26

Оценка функции управления мотивацией персонала

	Средний балл
Нормирование труда и тарификация оплаты труда	1,2
Разработку системы материального и нематериального стимулирования	4,3
Применение методов морального поощрения персонала	4,5

Таблица 27

Наличие внутренних резервов повышения эффективности труда

	чел.	%
Имеются и значительные	8	13
Возможно имеются незначительные	35	58
Все резервы использованы	2	4
Затруднились ответить	15	25
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 28

Документы, программы (планы), в которых отражаются вопросы по подготовке кадров

	чел.	%
Система менеджмента качества	1	2
Перспективный план развития организации	6	10
План отдела по работе с персоналом	53	88
План учебного центра	-	-
Программа взаимодействия с учебными заведениями	-	-
Система менеджмента качества	-	-
Всего	60	100

Таблица 29

Эффективность методов повышения профессионализма сотрудников

	Средний балл
Кураторство, инструктирование, наставничество	1,1
Повышение квалификации	3,6
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы	1,1
Программированное обучение	1,1
Краткосрочные тренинги, семинары	4,3
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)	4,9

Таблица 30

Наиболее эффективное место обучения персонала

	чел.	%
На территории компании с привлечением сторонних специалистов	35	58
Дистанционное обучение	8	13
Обучение за пределами компании	2	4
Обучение на территории компании с привлечением собственных специалистов	15	25
Всего	60	100

Таблица 31

Пол респондентов

	чел.	%
Мужской	20	33
Женский	40	67
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 31

Возраст респондентов

	чел.	%
До 20 лет	2	3
21-30 лет	7	12,5
31-40 лет	33	55
41-50 лет	13	22
Более 50 лет	4	7,5
Всего	60	100

Таблица 32

Ваше образование

	чел.	%
Среднее, средне-специальное неэкономического профиля	2	4
Средне-специальное экономического профиля	10	17
Неполное высшее	3	5
Высшее, неэкономического профиля	15	25
Высшее, экономического или управленческого профиля	22	36
Свыше одного высшего (укажите специальности)	8	13
Аспирантура	0	0
Всего	60	100

Таблица 33

Ваш общий трудовой стаж

	чел.	%
до 1 года	1	2
1-2 года	2	4
3-5 лет	14	23
6-10 лет	40	67
Более 10 лет	3	5
Всего	60	100

Продолжение приложения 2

Таблица 34

Стаж работы в данной организации

	чел.	%
до 1 года	1	2
1-2 года	3	4
3-5 лет	16	27,5
6-10 лет	20	66,5
Более 10 лет	-	-
Всего	60	100

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

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 105 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« » _____ 2017 г.

(подпись)

Мерзлякова Олеся Алексеевна

(Ф.И.О.)