**Содержание**

Введение

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность организационной структуры управления персоналом

1.2 Типы организации и принципы построения организационной структуры

1.3 Этапы создание организационной структуры предприятия

2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Общая характеристика объекта

2.2 Оценка организационной структуры предприятия

2.3 Оценка организационных звеньев

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Основные направления совершенствования организационной структуры управления персоналом в ТЦ «Купец»

3.2 Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Заключение

Список используемой литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

С проблемой организации работы торговых розничных предприятий сталкиваются сегодня очень многие владельцы магазинов, особенно те, кто пришел в торговлю из других сфер бизнеса. Попытки все сделать самому, все держать в своих руках не только ограничивают потенциал руководителя, но и лишают сотрудников инициативы и желания работать. Чтобы эффективно управлять предприятием, необходимо разработать его структуру и четко определить обязанности каждого сотрудника: кто что должен делать, кто за что отвечает, кто перед кем и в какой форме отчитывается.

Когда говорят об организационной структуре предприятия, помимо показателей специализации и кооперирования, оценивают наличие, функции и состав структурных подразделений предприятия как подсистем управления. Необходимость выделения в рамках предприятия каких – либо обособленных структур, т.е. представления предприятия как сложной организации, появляется в том случае, когда для таких структур определяются собственные цели. Такая необходимость возникает, если предприятие обладает достаточно большой численностью работающих, при которой эффективное управление их деятельностью из одного центра становиться затруднительным. А также если персоналом фирмы выполняются работы различного технологического характера, что вынуждает организовать управление технологическими процессами при помощи специалистов различного профиля.

Потребность повышать организационный уровень развития производства все более актуализируется с ростом ее масштабов. В современной экономике практически ни одна крупная фирма не останавливается на одном виде деятельности. Даже торгово-посреднические фирмы, достигнув в своем развитии определенных размеров, стремятся к сочетанию розничной и оптовой торговли, заключают прямые договора (дилерские, франчайзинговые и т.д.) с изготовителями товаров, организуют доработку, предпродажную подготовку покупаемых изделий, сервисное обслуживание, т.е. стремятся к диверсификации своей деятельности, обеспечивающей возможности диверсификации предлагаемых товаров и услуг и сокращению предпринимательских рисков.

На любой стадии существования предприятия в его составе могут быть выделены подразделения, специализирующиеся на новом виде деятельности, а если предприятие достаточно велико по своим размерам, то всеми подразделениям необходимо правильно и грамотно управлять в соответствии с организационной структурой.

Разделение должностей по ветвям организационной структуры, наделение их определенными функциями, правами, обязанностями и ответственностью способствует приобретением персоналом необходимых практических навыков, упрощает управление подразделениями со стороны вышестоящего органа.

В рамках структуры протекает весь управленческий процесс. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур организации, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организации, - это показывает актуальность и важность данной тему в современных условиях.

Современный подход к проектированию организационной структуры предприятия предусматривает не столько количественные, сколько качественные преобразования на предприятии. Имеется в виду не только место предприятия в рыночной системе, его цели, производственно – технологические особенности, но и философия организации, ее миссия, корпоративная культура и т.д. При этом все большее значение приобретет формирование мотивации людей к ответственной работе в команде, исключающей пассивность и уравниловку.

Основная цель данной работы – провести анализ организационной структуры предприятия и дать рекомендации по ее усовершенствованию.

В соответствии с целью дипломной работы основными задачами являются:

1. Раскрыть сущность организационной структуры управления персоналом на предприятии;

2. Проанализировать соответствие организационной структуры целям предприятия;

3. Наметить пути совершенствования организационной структуры.

Дипломная работа содержит три главы: в первой главе описываются теоретические основы организационной структуры, типы организаций и принципы построения, этапы создания; во второй главе был проведен анализ организационной структуры магазина «Купец», на Технической,37, анализ профессионального состава работников, динамика текучести кадров, оценка обеспеченности предприятия персоналом, состав работников по уровню образования и возрасту; в третьей главе представлены рекомендации по усовершенствованию организационной структуры управления персоналом на предприятии.

Основными источниками информации для анализа организационной структуры были: учебные пособия, материалы отдела кадров, данные табельного учета.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**1.1 Сущность организационной структуры предприятия**

Структура организации включает в себя все средства, с помощью которых осуществляется:

- распределение различных видов деятельности между компонентами организации;

- координация деятельности этих компонентов.

Действительно, без структуры, привлеченные к работе люди, были бы просто неуправляемой толпой, или, в лучшем случае, совокупностью независимых групп, а не организацией. Структура – одна из основных характеристик организации.

Основными характеристиками организационной структуры является разделение на отделы (отделения, секторы и т.д.), а также подотчетность и подчиненность.

Изменение структуры обычно происходит медленно и спокойно, по мере того как выявляются новые проблемы и приходится модифицировать организационное устройство для того, чтобы с ним справиться. Например, должностные инструкции изменяются с целью включения новых обязанностей, появляется необходимость проконсультировать, какую – то часть персонала по некоторым вопросам, создается рабочая группа для решения определенных задач или происходит разделение обязанностей между только то образовавшимися секторами на основе традиции и практики.[[1]](#footnote-1)

Решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена, руководители низового и средних звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию. Задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящие перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Выбор общей стратегии организации – это решение, относящееся к стратегическому планированию, поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение общих целей. Структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

Вначале разработки организационной структуры руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, а затем поставить конкретные задачи – подобно тому как в планировании сначала формулируются общие задачи, - а потом составить конкретные правила.[[2]](#footnote-2)

Организационная структура – логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей организации.

Организация как система может быть представлена в виде совокупности определенным образом взаимосвязанных подсистем (элементов), образующих единое целое. Состав, расположение и характер отношений между ними определяют структуру организации. Элементами структуры являются отдельные работники, функциональные подразделения, а также службы и другие звенья аппарата управления организацией. Отношения между ними осуществляются благодаря установлению устойчивых связей, которые принято разделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и выражают отношения между равными по положению в иерархии компонентами организации, поэтому их относят к числу одноуровневых. Их главное назначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем. Вертикальные связи – это связи подчинения, они соединяют иерархические уровни и служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

Устанавливаемые связи могут носить линейный или функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации ил ее структурных подразделений. Функциональные связи, их часто называют штабными, имеют место по линии движения информации между отдельными частями организации и выполняют роль информационного обеспечения координации.

В рамках структуры организации протекают различные процессы (управления, производства и пр.), между участниками которых распределяются соответствующие задачи и функции, а следовательно, и ответственность за их выполнение.

С этих позиций структуру организации можно рассматривать как форму распределения различных видов деятельности между ее компонентами и координации деятельности этих компонентов, направленной на достижение целей организации.

Одна и та же структура не может в равной мере подходить для всех типов организаций, но каждое предприятие (учреждение)обладает той или иной структурой, которая приспособлен к достижению ее конкретных целей.

Структура – это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих ее элементов.

Звено управления – обособленное подразделение со строго определенным функциями. Звеном управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления. К звену управления относят и руководителей. На одном уровне могут находиться несколько звеньев управления.

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям, взаимоотношениям, коммуникациям. По содержанию и функциональному назначению связи и отношения, составляющие структуру организации, подразделяются на три группы:

- связи непосредственного взаимодействия, обеспечивающие формирование у системы новых системных свойств, отсутствующих у отдельных составляющих ее элементов;

- отношения соподчиненности, устанавливающие иерархическую зависимость в организации и определяющие «этажность» ее строения;

- соотношения, устанавливающие пропорциональность строения организации и обеспечивающие взаимное соответствие количественных и качественных параметров отдельных составляющих системы.

По ориентации связи разделяются на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи – это связи кооперации и координации равноправных звеньев управления. Они носят характер согласования. Их основное назначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений, находящихся на одном уровне при решении возникающих при этом проблем.

Вертикальные связи – это связи руководства и подчинения, это субординационные, иерархические связи. Необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации. Вертикальные связи могут носить линейный или функциональный характер.

Линейные связи это связи подчинения ко всему кругу вопросов. Это отношения, предполагающие, что руководитель реализует властные полномочия и осуществляет прямое и единоличное руководство подчиненными по всем функциям управления.

Функциональные связи – это связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления. В зависимости от принятых в организации принципов управления и вида организационной структуры они могут носить совещательный, рекомендательный или информационный характер.

Инвариантные связи – это связи, которые могут оставаться практически неизменными при любых условиях, что обусловлено сущностными характеристиками системы, ее целевой ориентацией и функциональным назначением, спецификой реализации связей в данной организации.

Вариабельные связи – это связи, которые при изменении ситуации изменяют свои характеристики. Вариабельность связей может проявляться в изменении их содержательной насыщенности, а также в переходе связей из одних классификационных групп в другие.

Внутрисистемные межкомпонентные связи составляю структуру организации, однако сами по себе они не определяют строения организации. Основой строения организации является соединение – узел связи со всей совокупностью входящих и исходящих каналов.

По содержанию и функциональному назначению структуры делятся следующим образом.

Технологические структуры – совокупность связей технологического процесса изготовления продукции.

Организационно – управленческие структуры – совокупность связей, обеспечивающих упорядоченность, координацию и регулирование деятельности организации по достижению ее целей.

Экономические структуры – совокупность отношений экономического взаимодействия отдельных членов организации.

Социально – психологические структуры – совокупность связей, устанавливающих социальный статус членов организации; психологические отношения между людьми.

Рациональная структура не возникает спонтанно. Существуют следующие принципы структуризации:

- целеполагание;

- приоритет функций над составом звеньев;

- приоритет объекта над субъектом;

- первичность миссии, целей, комплекса функций;

- положение во внешней среде;

- адаптивность;

- полная координация;

- минимум сложности.

Структуру формируют только устойчивые связи и отношения. Составляющие структуру связи должны быть четкими, достаточно выраженными и сильными, а отношения – ясными, определенными и однозначными. Необходимо отметить, что существуют, тем не менее, структуры с ослабленными связями. Такие структуры образуются при переходе системы из одного состояния в другое.[[3]](#footnote-3)

**1.2 Типы организации и принципы построения организационных структур**

Любая организация характеризуется постоянством составляющих ее частей. В зависимости от особенностей их сочетания и преобладающих механизмов координации деятельности различают основные типы организации, имеющих различное строение. Организации используют три основных способа координации деятельности: взаимное согласование, непосредственный контроль и стандартизацию.

Организационные структуры строятся по определенным принципам, которые связаны с типом организации.

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет многообразие возможных видов организационных структур управления. Все эти виды, в результате, сводятся к четырем типам организационных структур:

- линейному;

- функциональному;

- линейно – функциональному (смешанный);

- матричному.

Линейные структуры управления.

Основным принципом построения линейной структуры является вертикальная иерархия, т.е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху (рис. 1.1).

|  |
| --- |
| Руководитель организаций |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Линейный руководительподразделение 1 |  | Линейный руководительподразделение 2 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| И1 |  | И2 |  | И3 |  | И4 |  | И5 |  | И6 |

 Исполнители

Рис. 1.1. Линейная структура управления

При линейной структуре управления нижестоящее звено (подразделение, работник) полностью подчинено одному вышестоящему руководителю.

Такая схема довольно эффективна, но требует от руководителя большого профессионализма и очень высокого уровня компетенции во всех вопросах, по которым руководитель принимает решения.

Достоинства линейной структуры:

- единство распорядительства;

- простота и четкость подчинения;

- полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;

- оперативность в принятии решений;

- согласованность действий исполнителей;

- получение нижестоящими звеньями согласованных распоряжений и заданий.

Недостатки линейной структуры:

- большая информационная перегрузка руководителя, огромный поток документов, множественность его контактов с подчиненными, вышестоящими и нижестоящими звеньями;

- высокие требования к руководителя, который должен быть высококвалифицированным специалистом с обширными разносторонними знаниями и опытом по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными его работниками;

- структура пригодна к решению только лишь оперативных текущих задач;

- структура не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования организации.

Линейные организационные структуры в чистом виде применяются только в низовых производственных звеньях, а также на малых предприятиях, особенно в период их становления.

Функциональные структуры управления.

Функциональную организационную структуру иногда называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, подвергшейся изучению и разработке. Функциональная схема организации деятельности по - прежнему широко используется в компаниях.

Для таких структур характерно создание подразделений, каждое из которых имеет определенную задачу и обязанности. Каждый орган управления ориентирован на выполнение отдельных видов управленческой деятельности; в каждой из них создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный участок работы. В основе функциональной структуры лежит принцип полного распорядительства, заключающийся в том, что выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для исполнения (рис. 1.2).

|  |
| --- |
| Руководитель организаций |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функциональный руководитель подразделения 1 |  | Функциональный руководитель подразделения 2 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| И1 |  | И2 |  | И3 |  | И4 |  | И5 |  | И6 |

 Исполнители

Рис. 1.2. Функциональная структура управления

Достоинства функциональной структуры:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций;

- специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности;

- ликвидация дублирования в выполнении задач управления отдельными службами.

Недостатки функциональной структуры:

- нарушение принципа единоначалия при использовании принципа полноправного распорядительства;

- длительная процедура принятия решений;

- трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами;

- снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

- снижений ответственности функциональных руководителей и функциональных подразделений за работы организации в целом.

Смешанные структуры.

В определенной степени недостатки линейных или функциональных организационных структур уменьшаются в смешанных линейно – функциональных структурах управления, предусматривающих функциональное разделение управленческого труда в подразделениях разных уровней и сочетание линейного и функционального принципов управления. В этом случае функциональные подразделения могут проводить свои решения либо через линейных руководителей, либо в пределах специальных полномочий. Рассмотрим эти варианты на примере рис. 1.3. и рис. 1.4.

В основе линейно – штабной структуры управления лежит линейная структура (см. рис. 1.1), но при линейных руководителях создаются специальные подразделения, специализированные на выполнении определенных управленческих функций.

|  |
| --- |
| Руководитель организации |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Функциональный руководитель подразделения 1 |  | Линейный руководитель |  | Функциональный руководитель подразделения 2 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| И1 |  | И2 |  | И3 |  | И4 |

 Исполнители

Рис. 1.3. Штабная структура

Эти службы не обладают правом принятия решений, а лишь обеспечивают силами своих специалистов более квалифицированное выполнение линейным руководителем его обязанностей. Деятельность функциональных специалистов в этих случаях сводится к поискам наиболее рациональных вариантов решения задач. Линейный руководитель принимает окончательное решение и передают его подчиненным для исполнения. Структура управления этого типа предполагает сохранения принципа единоначалия.

Важной задачей линейных руководителей становится координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации.

В нештабной линейно – функциональной структуре (см. рис. 1.4.) функциональные подразделения могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям, но только по кругу вопросов, определяемому их функциональной специализацией.

|  |
| --- |
| Руководитель организации |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Функциональный руководитель подразделения 1 |  | Линейный руководитель |  | Функциональный руководитель подразделения 2 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| И1 |  | И2 |  | И 3 |  | И4 |

 Исполнители

Рис.1.4. Смешанный тип построения организационных структур

Преимущества линейно – функциональной структуры:

- улучшение координации деятельности в функциональных областях;

- адекватная и эффективная производственная реакция организации;

- уменьшение дублирования в функциональных областях.

Недостатки линейно – функциональной структуры:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне;

- размывание разработанной стратегии, поскольку подразделения могут быть заинтересованы в реализации своих локальных целей и задач в большей степени, чем задач всей компании в целом;

- слабая инновационная предпринимательская реакция организации.

Классические линейно – функциональные структуры характерны только для мелких и немногих средних компаний.

Матричные структуры.

Одной из наиболее сложных структур управления является матричная структура (рис. 1.5), возникшая как реакция на необходимость быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании квалифицированной рабочей силы и ресурсов организации.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении предприятия двух направлений руководства. Вертикальное направление – это управление функциональными или линейными структурными подразделениями, а горизонтальное направление – это управление отдельными проектами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений организации.

Матричная структура предполагает разделение прав менеджеров, управляющих подразделениями, и менеджеров, руководящих проектами.

Важнейшей задачей высшего руководства организации в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами, реализованными в структуре: горизонтальными и вертикальными (см. рис. 1.5). Отличительной чертой матричной структуры служит наличие у работников одновременно двух руководителей с равными правами.

Рис.1.5. Матричная структура

Условные обозначения: Р- руководитель организации; РП- руководитель проекта; Л- линейный руководитель; Ф- функциональный руководитель.

Таким образом, матричная структура представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для организации линейно – функциональную структуру управления.

Основополагающим принципом при использовании матричного подхода к построению организационных структур является не их совершенствование и не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях организации проектов, принципиально важных для организации в целом.

Достоинства матричных структур:

- интеграция различных видов деятельности организации в рамках реализуемых программ;

- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, выполняемых одновременно;

- вовлечение руководителей всех уровней в сферу активной инновационной деятельности.

Недостатки матричных структур:

- сложность их реализации – необходимо проводить специальную подготовку, учитывая определенную организационную культуру, способ мышления и т.п.;

- функции организации частично дублируются;

- структура считается неэффективной в кризисные периоды.

К матричным структурам, как правило, переходит не вся компания, а лишь ее часть.

**1.3 Создание организационной структуры предприятия**

С проблемой организации работы торговых розничных предприятий сталкиваются сегодня очень многие владельцы магазинов, особенно те, кто пришел в торговлю из других сфер бизнеса. Попытки все сделать самому, все держать в своих руках не только ограничивают потенциал руководителя, но и лишают сотрудников организации инициативы и желания работать. Чтобы эффективно управлять предприятиям, необходимо разработать его структуру и четко определить обязанности каждого сотрудника: кто что должен делать, кто за что отвечает, кто перед кем и в какой форме отчитывается.

Организационная структура – эффективный инструмент управления работой предприятия, позволяющий оптимально решать стоящие перед ним задачи. Чтоб создать организационную структуру, необходимо проделать несколько этапов:

1. Разработать политику предприятия и поставить задачи, которые будут ясны всем служащим.

2. Установить соотношение полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определить, должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручить их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное исполнение.

4. Выбрать модель организационной структуры. Она определяется с учетом выполнения поставленных целей и в соответствии с разработанной торговой политикой предприятия.

5. Разработать служебные обязанности для каждой должности. Каждый сотрудник должен понимать, за что он отвечает и перед кем отчитывается. В служебных обязанностях описывается:

- в каком подразделении торгового предприятия существует данная должность и кому непосредственно должен подчиняться сотрудник, ее занимающий;

- каковы обязанности сотрудника;

- какие права на занимаемой должности он имеет;

- в каком виде, перед кем и с какой периодичностью отчитывается;

- по каким нормам и критериям оценивается его деятельность;

- как и кому осуществляется передача дел в случае его болезни, отпуска и т.п.;

- с какой периодичностью он должен проходить аттестацию.

Подобное описание рабочих мест помогает руководителю предприятия определить структуру персонала на предприятии, а работникам – точно знать, какие задачи они должны выполнять и что входит в их компетенцию. Становится точно известно, с кого конкретно спрашивать за несделанную работу. Кроме этого, облегчается подбор персонала, поскольку четко определены функции сотрудника. Упрощается и процедура аттестации, так как все критерии оценки деятельности аттестуемого сотрудника закреплены документально.

Разработка организационных документов требует больших затрат времени и усилий всего коллектива. Но это поможет в дальнейшем сэкономить силы, время и деньги.

Практика показывает, что уже в процессе подготовки документов постепенно меняется отношение к работе персонала предприятия. Как правило, прекращаются бесплодные поиски виноватых, так как формируется круг обязанностей каждого сотрудника. Появляется время на обсуждение предложений по развитию и усовершенствованию бизнеса.

Предприятия становится эффективно работающим подразделением, когда генеральный директор делегирует обязанности и необходимые полномочия компетентным заведующим отделами, которые, в свою очередь, передают как обязанности, так и полномочия своим подчиненным.

Когда это целесообразно, можно менять задачи, политику, структуру, квалификационные требования, сферы полномочий сотрудников и каналы связей. Но все изменения должны обязательно доводиться до сведения персонала и быть всеми поняты.

Основными факторами, определяющими тип, сложность и иерархичность (число уровней управления) организационной структурой предприятия, являются:

- масштаб производства и объем продаж;

- номенклатура выпускаемой продукции;

- сложность и уровень унификации продукции;

- уровень специализации, концентрации, комбинирования и кооперирования производства;

- степень развития инфраструктуры региона и др.

Каждый из перечисленных типов структур имеет свои преимущества и недостатки. Для выбора (проектирования) конкретной структуры конкретного предприятия необходимо выполнить анализ основных факторов, влияющих на формирование структуры.

К факторам развития структуры организации относятся следующие:

- развитие специализации и кооперирования производства;

- автоматизация управления;

- применение совокупности научных подходов к проектированию структуры;

- соблюдение принципов рациональной организации производственных процессов[[4]](#footnote-4).

Целью анализа организационной структуры управления персоналом на предприятии является выявление внутренних резервов повышения эффективности использования персонала в связи с более рациональной расстановкой работающих, их загрузкой и использованием в соответствии с полученной профессией, специальностью и квалификацией.

В соответствии с этим проводится поэтапный анализ:

- обеспеченности предприятия персоналом. Для проведения расчетов могут быть использованы следующие формулы:

абсолютный излишек или недостаток работников –

Ч р абс = Ч р факт - Ч р план, (1.1.)

где Ч р факт – фактическая численность работников, чел;

Ч р план – плановая численность работников, чел.

относительный излишек или недостаток рабочих –

Ч р отн = ( Ч р факт – Ч р план ) × К в.п., (1.2.)

где Ч р факт – фактическая численность работников, чел;

Ч р план – плановая численность работников, чел;

К в.п. – коэффициент выполнения плана по выпуску продукции.

удельный вес численности категорий персонала в общей численности –

d кат = Ч р кат / Ч р общ × 100, (1.3.)

где Ч р кат – численность данной категории работников;

Ч р общ - общая численность работников.

- структуры персонала по категориям и группам: весь персонал сферы материального производства делится на две группы: персонал, занятый в основной деятельности (эти работники составляют промышленно – производственный персонал - ППП) и персонал, занятый в неосновной деятельности (непромышленный персонал);

- анализ текучести кадров производится следующим образом:

К тек. = Ч р. увол. тек. / Ч р, (1.4.)

где Ч р. увол. тек. – число работников, уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины, т.е. по причинам текучести, чел.

- состав работников по уровню образования;

- состав работников по возрасту. [[5]](#footnote-5)

При неудачном построении структуры рабочее время сотрудников может интенсивно растрачиваться, и в результате сама организация станет менее результативной и производительной.

Проблемы структурного характера могут особенно явно проявиться в периоды изменений. Они часто возникают, когда преобразование организационной структуры происходит неразумно. Также они проявляются, когда организация не в состоянии изменить структуру, когда изменения запаздывают. Нет такой структуры, которая была бы всегда эффективной. Организационные принципы распределения сфер ответственности и обеспечения сотрудничества необходимо изменять по мере появления новых обстоятельств и целей организации. В противном случае, структура будет становиться все менее и менее подходящей, и число проблем будет увеличиваться. [[6]](#footnote-6)

**2. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1 Общая характеристика объекта**

История Торговой Сети «Купец» началась гораздо раньше, чем открылись первые магазины. Еще в начале 90-х годов 20 века была учреждена компания, которая специализировалась на оптовых поставках продуктов питания в Свердловскую область. Постепенно этой компании удалось создать одну из лучших дистрибутивных систем по оптовой коммерции в регионе. Переход на новые принципы развития был обусловлен экономическими и социальными изменениями, происходившими в конце 90-х годов прошлого века в Екатеринбурге. Активное строительство крупных микрорайонов, развитие рынка товаров и услуг , рост деловой активности населения, повышение его уровня доходов и потребностей обусловили необходимость нового подхода в предпринимательской деятельности. В конце 1997 года совет директоров принял стратегически важное решение – о переориентации с оптовых поставок на розничную торговлю.

«Перенимать все новое», - это один из основополагающих принципов, позволяющий Торговой Сети «Купец» интенсивно развиваться. А иначе нельзя – ведь в настоящий момент иностранный розничный рынок в техническом отношении опережает наших предпринимателей на несколько лет. Необходимо адаптировать зарубежный опыт к нашей действительности и, с учетом наших же условий придумывать что – то новое.

Основными целями компании на сегодняшний день являются:

1. Основной целью деятельности торгового центра является осуществление розничной торговли и производство продуктов питания для розничной торговли и общественного питания;

2. Повышение качества обслуживания. Растущие потребности в обществе и соответственно увеличение потребительского спроса обусловили активный рост рынка розничной торговли. Потребитель уже сегодня разбирается в качестве товара или услуги.

3. Повышение результативности в достижении поставленных задач. Если стоит задача, то она должна быть выполнена. Все, от директора компании до уборщицы в магазине, должны быть нацелены на достижение результата.

4. Повышение эффективности работы. Эффективность – это показатель работы, по которому оценивается деятельность всей компании, ее подразделений и работников. Результат может быть достигнут разной ценой. Каждый работник компании должен четко понимать, что все, что затрачено при выполнении его работы: деньги, имущество, материалы, товары и, конечно же, время – все это есть цена. Чем она выше, тем мы менее эффективны. Поэтому наша задача – достигать поставленных целей с меньшими, чем у конкурентов затратами.

Основными задачами компании являются:

1. Организация розничной торговли, общественного питания в соответствии со спросом;

2. Обеспечение качественного уровня обслуживания;

3. Исполнение действующего законодательства РФ, регулирующего деятельность в розничной торговле:

- Закон РФ «О защите прав потребителей»,

- Правила продажи отдельных видов товаров;

- Постановления, распоряжения, приказы и другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся работы торгового предприятия;

- Гражданский и трудовой кодекс;

- Законодательство об охране труда, правила и нормы по технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

4. Осуществление розничной торговли, общественного питания на основании утвержденных инструкций по соблюдению технологий работы торгового центра.

Основными ценностями компании являются:

1. Покупатель всегда прав.

2. Доброе имя нашей компании – это знамя нашей команды, которое мы должны беречь и защищать.

3. Каждый работник компании – наше богатство и достояние. Можно купить самое современное и дорогостоящее оборудование, необходимый товар, оборудовать магазин, но если нет людей, если не будет коллектива – команды единомышленников, которые будут работать на этом оборудовании и в этом современном торговом зале, которые будут продавать этот товар, то наличие оборудования, магазина и товара в нем теряет смысл.

4. Лидерство во всем:

- в объемах продаж,

- в качестве обслуживания,

- в темпах развития,

- в знаниях, в идеях.

5. Эффективность и результативность.

6. Наши потребители и поставщики – наши партнеры. От их благополучия зависит работа компании.

7. Честность и порядочность по отношению к своим коллегам и работникам компании.

Основными показателями, которая достигла компания за 5 лет являются: общая площадь – 25000 м2, торговая площадь – 1000 м2, количество магазинов – 36, общее количество поставщиков – более 400, ассортиментная корзина – 42000 наименований, в день обслуживается около 100000 покупателей.

Заслуги компании:

- 2000 г. ТС «Купец» признана Национальной торговой ассоциацией лучшей в регионах Урала, Сибири и Дальнего Востока.

- 2001 г. ТС получила Диплом самой динамично развивающийся сети Урала -Сибирского региона.

- 2002 г. ТС заняла 29 место в рейтинге национальной торговой ассоциации «Топ 200 российской розничной торговли». Директор сети магазинов «Купец» Олег Вахалиевич Хабибуллин был удостоен национальной Премии имени купца Гавриила Солодовникова в номинации «За значительный вклад в создание лучшей сети магазинов в регионе, в России» и Золотым Знаком «Лучший менеджер торговли». В 2003 году Олег Вахалиевич был включен в состав 1000 лучших менеджеров России 2003г.

На сегодняшний день ТС «Купец» является одной из крупнейшей торговой сетью в Екатеринбурге. Поставки многих продуктов осуществляются на прямую от производителей, за счет чего цены на некоторые продукты питания ниже, чем в других магазинах.

За огромным ассортиментом и высоким качеством обслуживания стоит хорошо организованная работа сотен людей, благодаря которым «Купец» приобрел такую популярность и доверие у граждан. Кроме продуктового и промышленного отделов, существуют также салатные отделы, готовых мясных полуфабрикатов. Покупатель зашедший в магазин после работы с одной мыслью: что приготовить на ужин ? А в магазине на выбор- уже готовые салаты и море полуфабрикатов: и мясных, и куриных, и блинчиков с разными начинками. Самое главное- размораживать не надо, без разморозки время экономится, а продукты и вкуснее и полезнее. Покупателям предоставляется бесплатная услуга нарезки колбас и сыров.

Десятки машин доставляют продукцию, всю ее нужно без задержек принять, оприходовать, распределить по местам. Опытные товароведы безошибочно ориентируются в тысячах наименований товаров, из чего складывается главное- безупречное качество продукции, предлагаемой потребителю. Руководство магазина большое внимание уделяет ассортименту товара, правильной и удобной выкладке товара. Инженерная служба занимается установкой, эксплуатацией, ремонтом и наладкой всего технического оснащения: от водопроводного крана до холодильного оборудования. Ну и, конечно благополучное существование магазинов просто невозможно без четкой и отлаженной работы службы безопасности, которая стоит на страже материальных ценностей магазинов. Все эти службы трудятся для того, чтобы людям жилось вкуснее и веселее.

Для экономии денежных средств покупателей существуют накопительные, или дисконтные карты, которая обеспечивает скидку с цены товара от 1 до 7 процентов ( в зависимости от суммы покупок ). Кроме того, в конце каждого месяца, на основании итоговой ( за месяц ) суммы покупок, начисляется накопительная скидка: если общая сумма покупок за месяц превышает определенный предел- покупатель получает более высокой процент скидки. Пользоваться картой не сложно: рассчитываясь с кассиром, нужно просто предъявить ему свою дисконтную карту «Купец» и получить соответствующую скидку.

ТЦ «Купец» на Технической, 37 был построен в рекордно короткие сроки и открыт для покупателей 22 августа 2004 года к Дню города. На открытии присутствовали министр торговли, мер города, глава администрации Железнодорожного района. В Железнодорожном районе это самый крупный торговый центр и занимает 40 % товарооборота района. Общая площадь – 8000 кв.м., торговая площадь – 5000 кв.м.

На первом этаже торгового центра расположен отдел продуктовых товаров, широко представлены продукты собственного производства. В магазине имеются следующие цеха: мясной, рыбный, куриный, салатный, горячий, пекарня, кондитерский. В качестве дополнительных услуг: детская комната, продажа дисков, фототовары, живые цветы, банкоматы трех банков, кассы по продаже ж/д билетов, единый расчетный центр.

На втором этаже: промышленные товары широкого ассортимента, 2400 кв. м. площади (основные направления товары для дома, предметы интерьера, сувениры, хозяйственные товары), фаст–фуд, кофейня, товары направления «фэн–шуй», «товары для душа и души», отдел нижнего белья, отдел косметики, солярий, продажа автостраховки, отдел по продажи водоочистителей, салон сотовой связи.

Коллектив почти весь работает с открытия магазина, текучесть кадров на апрель 2005 года составляет 8%.

В магазин пришли с открытия три коллектива: с Пехотинцев, с Технической 32, с Родонитовой 4.

Таблица 2.1.

Основные экономические показатели деятельности ТЦ «Купец», Техническая, 37.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | январь2005 | февраль2005 | март2005 | февр. к янв., % | март к февр., %  | март к янв., % |
| Объем товарооборота, руб.  | 39100124 | 39835516 | 46743246 | 101,88 | 117,34 | 119,54 |
| Среднесписочная численность,чел. | 595 | 590 | 583 | 99,15 | 98,81 | 97,98 |
| Количество покупателей, чел. | 193246 | 188376 | 214071 | 94,47 | 113,64 | 110,77 |
| Средняя стоимость покупки, руб. | 405,05 | 422,62 | 446,98 | 104,33 | 105,76 | 110,35 |
| ФЗП всего персонала, руб. | 14980000 | 1460000 | 1404000 | 97,46 | 96,16 | 93,72 |

Данные, представленные в таблице 2.1, показывают, что за последние три месяца объем товарооборота значительно растет, а именно в феврале по отношению к январю товарооборот вырос на 1,88 % , в марте по сравнению февралем вырос на 17,34 %, а в марте по сравнению с январем объем товарооборота вырос на 19,54 % - это безусловно является очень хорошим показателем для магазина.

На протяжении всего анализируемого периода происходит уменьшение численности работников предприятия, в феврале по сравнению с январем численность уменьшилась на 0,85 %, в марте по сравнению с февралем уменьшилась на 1,19 %, а в марте по сравнению с январем уже на 2,02 %.

Но не смотря на сокращение численности происходит ежемесячное увеличение количества покупателей, а именно в феврале – на 19,17 %, а в марте на 13,3%. Это происходит благодаря тому, что постоянному расширению предлагаемого ассортимента продукции и повышения качества обслуживания.

**2.2 Оценка организационной структуры предприятия**

Организационная структура данного предприятия составлена на основании штатного расписания и должностных инструкций, разработанных и существующих в данной компании. Штатным расписанием на 17 февраля 2005 года установлено 580 человек.

При описании организационной структуры был использован графический подход, как более наглядный и удобный. В рамках данного подхода сразу видно какие должности существуют, а также наглядно видно связи подчинения. При описании каждого подчинения показывается к какому типу данное подчинение относится.

Организационная структура предприятия определяется различиями в области деятельности, характере и сложности выпускаемой продукции, размерах и степени дифференциации, территориальному расположению предприятия и других различных факторов, из всего многообразия построения организационных структур руководство предприятия выбрало линейную организационную структуру, как наиболее подходящую.

Весь персонал магазина отвечает за выполнение ежемесячных планов продаж. Высокий объем продаж зависит от многих факторов, демонстрации продукта, предпродажном консультировании, поиске клиентов и своевременном заказе товара и т.д.

Анализ структуры персонала включает изучение состава персонала по различным направлениям – категориям, профессиям и квалификации, уровню механизации труда, возрасту, полу и образованию.

Предпосылкой и основой процесса производства является персонал, от эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия. При этом важную роль играют такие факторы, как ускорение научно–технического прогресса, рост общественного престижа высококвалифицированного труда и персонального мастерства работников, улучшение условий труда, сокращение занятости ручным, тяжелым, монотонным физическим трудом, расширение возможностей для развития и применения творческих способностей, строгое соблюдение дисциплины.

Изучение структуры персонала начинается с анализа состава персонала по категориям работающих.

По функциям, выполняемым в производственном процессе весь персонал делится на следующие категории:

- рабочие: основные и вспомогательные,

- служащие: руководители, специалисты, техническая группа.

Профессиональный состав рабочих представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 .

Профессиональный состав рабочих

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Количество человек |
| 1 | 2 |
| Общая численность рабочих, чел | 580 |
| В том числе по профессиям |  |
| Продовольственные товары |  |
| Рабочие | 374 |
| Основные: продавец - консультант | 127 |
| Кассир - контролер | 53 |
| Упаковщик товара | 20 |
| Вспомогательные: грузчик  | 40 |
| Уборщик  | 14 |
| Корзинщик | 12 |
| Фасовщик | 36 |
| Маркератор | 10 |
| Служащие | 62 |
| Руководители |  |
| Управляющий | 0,5 |
| Зам. управляющего | 1 |
| Отдел кадров | 1 |
| Специалисты |  |
| Администратор | 8 |
| Товаровед | 7 |
| Оператор | 12 |
| Кладовщик | 12 |
| Приемщик | 12 |
| Бухгалтер по отчетам | 1 |
| Старший кассир  | 4 |
| Промышленные товары |  |
| Рабочие  | 101 |
| Основные: продавец - консультант | 53 |
| Кассир - контролер | 16 |
| Вспомогательные: грузчик  | 10 |
| Уборщик  | 10 |
| Корзинщик | 4 |
| Маркератор | 8 |
| Служащие | 24 |
| Руководители: |  |
| Управляющий  | 0,5 |
| Зам. управляющего | 1 |
| Отдел кадров | 1 |
| Специалисты |  |
| Администратор | 3 |
| Товаровед | 6 |
| Оператор | 7 |
| Старший кассир | 2 |
| Кладовщик | 6 |
| Бухгалтер по отчетам | 1 |
| Техническая группа: | 19 |
| Инженер | 2 |
| Электрик | 4 |
| Плотник | 1 |
| Слесарь | 3 |
| Механик | 3 |
| АХО | 1 |
| Водитель | 1 |
| Воспитатель | 2 |
| Санитарный врач | 1 |
| Дворник | 4 |
| Секретарь |  |

Из таблицы 2.2. видно, что наибольшая численность приходится на продавцов – консультантов – 180 человек, это естественно потому что на них накладывается основная работа по продаже товара, а именно: подача товара в торговый зал, консультирование покупателей, следить за сроками реализации товара и наличием всех соответствующих товару ценников.

Следующей наиболее значимой по численности единицей являются кассиры – контролеры – 69 человек. Их численность меньше, чем продавцов – консультантов почти в 2,5 раза, но не потому что у них меньше работы, а за не имением рабочих мест, в магазине работают 16 касс. Работа кассиров ни чем не легче продавцов: осуществление продажи товара, отчет сумм выручки согласно Х и Z отчетам, обеспечивать высокую культуру обслуживания покупателей, скорость и правильность расчета. Не маленькую роль для мнения покупателя о работе магазина играет именно обслуживание кассиром покупателя: с каким настроением он работает, как складывает товар в корзину, на сколько он вежлив в общении с ним, не грубит ли, каким тоном разговаривает и т.д. многие специалисты по труду отмечают, что кассир – лицо магазина. Поэтому особое внимание они должны уделять своему внешнему виду и чистоте на рабочем месте.

Успешность работы предприятия зависит от обеспеченности предприятия персоналом, количественного и качественного состава, рациональности его использования, расстановки по рабочим местам, профессиям и квалификации, полноты использования рабочего времени.

Для того, чтобы предприятие работало эффективно, оно должно быть обеспечено рабочей силой в необходимом количестве. Ситуация, когда численность недостаточна и когда наблюдается избыток кадров, одинаково отрицательно сказывается на деятельности организации.

Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производства, степенью автоматизации и компьютеризации производственных процессов. Эти факторы задают нормативную (расчетную) величину численности персонала, которую определяет само предприятие в соответствии с законодательством.

Списочная (фактическая) численность представляет собой количество сотрудников, которые официально работают на предприятии в данный момент. Списочный состав работников включает как фактически работающих так и временно отсутствующих по каким – либо причинам. Списочная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, в которых отмечаются все работники как присутствующие на работе(явочная численность), так и отсутствующие на рабочем месте по тем или иным причинам.

Излишек рабочих какой – либо профессии ведет к их недогрузке, снижению производительности труда, увеличению издержек на рабочую силу, а недостаток – к увеличению сроков выполнения работ, привлечению рабочих других специальностей. Поэтому важно разрабатывать мероприятия по приведению численности рабочих в профессиональном разрезе в соответствие с потребностями производства.

Анализ обеспеченности предприятия персоналом начинается с определения абсолютного отклонения фактической численности от плановой, как в целом по предприятию, так и по категориям работающих.

В таблицах 2.3. и 2.4. рассмотрим обеспеченность предприятия персоналом по продовольственным и промышленным товарам.

Таблица 2.3.

Обеспеченность предприятия персоналом (продовольственные товары)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Период | Изменение, % |
|   | январь2005 | февраль2005 | март2005 | Февраль- январь | Март-февраль |
| Объем товарооборота, руб. | 32279842 | 31938167 | 36618640 | 98,9 | 114,6 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 453 | 449 | 445 | 99,1 | 101,3 |
| В том числе: |   |   |   |   |   |
| рабочих | 372 | 370 | 374 | 99,4 | 101 |
| служащих | 81 | 79 | 81 | 97,5 | 102,5 |

Абсолютный излишек или недостаток численности работников определяется по формуле:

Ч р абс = Ч р факт - Ч р план, (2.1.)

где Ч р абс - абсолютная численность работников, чел;

Ч р факт – фактическая численность работников, чел;

Ч р план – плановая численность работников, чел.

Ч р абс февраль = 449 – 453 = -4 чел.

Ч р абс рабочих февраль = 370 – 372 = -2 чел.

Ч р абс служащих февраль = 79 – 81 = -2 чел.

Ч р абс март = 455 – 449 = 6 чел.

Ч р абс рабочих март = 374 – 370 = 4 чел.

Ч р абс служащих март = 81 – 79 = 2 чел.

Относительный излишек или недостаток численности работников рассчитывается следующим образом:

Ч р отн = ( Ч р факт – Ч р план ) × К в.п., (2.2.)

где Ч р факт - фактическая численность работников, чел;

Ч р план - фактическая численность работников, чел;

К в.п – коэффициент выполнения плана по выпуску продукции.

Ч р отн февраль = (449 - 453) × 0,989 = - 4 чел.

Ч р отн рабочих февраль = (370 - 372) × 0,989 = - 2 чел.

Ч р отн служащих февраль = (79 – 81) × 0,989 = - 2 чел.

Ч р отн март = (455 – 449) × 1,146 = 7 чел.

Ч р отн рабочих март = (374 – 370) ×1,146 = 5 чел.

Ч р отн служащих март =(81 – 79) × 1,146 = 2 чел.

Доля рабочих, в общей численности работающих определяется следующим образом:

d кат = Ч р кат / Ч р общ × 100, (2.3.)

где Ч р кат – численность данной категории работников;

Ч р общ - общая численность работников.

d кат отч февраль = 372 / 453 × 100 = 82,1%

d кат баз февраль = 370 / 449 × 100 = 82,4%

d кат отч март = 370 / 449 × 100 = 82,4%

d кат баз март = 374 / 455 × 100 = 82,2%

Доля служащих в общей численности работающих рассчитывается следующим образом:

d кат отч февраль = 81 / 453 × 100 =17,9 %

d кат баз февраль = 79 / 449 × 100 = 17,6 %

d кат отч март = 79 / 449 ×100 = 17,6 %

d кат баз март = 81 / 455 × 100 = 17,8 %

Данные таблицы 2.3 показывают, что в феврале по сравнению с январём объем товарооборота снизился на 1,1 %, а в марте по сравнению с январем объем товарооборота увеличился на 14,6 %. Это можно объяснить тем, что февраль месяц – короче, чем январь и март, и наличием праздников и выходных дней. При этом численность работающих в феврале сократилась на 0,9 %, в том числе, работающих и служащих – на 0,6 % и 2,5 % соответственно, а в марте увеличилась на 1,3 %, в том числе, работающих и служащих – на 1% и 2,5 % соответственно.

По данным расчетов, абсолютное увеличение в марте составило 6 человек, а относительное - 7 человек, в феврале осталось неизменным. Сопоставление данных, приведенных в таблице 2.4, показывает, что предприятие в целом укомплектовано персоналом.

Таблица 2.4.

Обеспеченность предприятия персоналом (промышленные товары)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Период | Изменение, % |
|   | Январь | Февраль | Март | Февраль- январь | Март-февраль |
| Объем товарооборота, руб. | 6820282 | 7897350 | 10124606 | 115,8 | 128,2 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 142 | 141 | 138 | 99,3 | 97,9 |
| В том числе: |   |   |   |   |   |
| рабочих | 99 | 101 | 96 | 102 | 95 |
| служащих | 43 | 40 | 42 | 93 | 105 |

Рассчитаем абсолютный излишек или недостаток численности работников аналогичным образом:

Ч р абс февраль =141 – 142 = -1 чел.

Ч р абс рабочих февраль = 101– 99 = 2 чел.

Ч р абс служащих февраль = 40 – 43 = -3 чел.

Ч р отн март = 138 – 141 = - 3 чел.

Ч р абс рабочих март = 96 – 101 = - 5 чел.

Ч р абс служащих март = 42 – 40 = 2 чел.

Относительный излишек или недостаток численности работников рассчитывается следующим образом:

Ч р отн февраль = (141 - 142) ×1,158 = - 1 чел.

Ч р отн рабочих февраль = (101 - 99) ×1,158 = 2 чел.

Ч р отн служащих февраль = (40 – 43) ×1,158 = - 3 чел.

Ч р отн служащих март = (138 – 141) ×1,158 = -3 чел.

Ч р отн служащих март = (96 – 101) ×1,158 = -5 чел.

Ч р отн служащих март =(42 – 40) ×1,158 = 2 чел.

Доля рабочих в общей численности работающих определяется следующим образом:

d кат отч февраль = 99 / 142 ×100 = 69,7%

d кат баз февраль = 101 / 141 ×100 = 71,6%

d кат отч март = 101 / 141 ×100 = 71,6%

d кат баз март = 96 / 138 ×100 = 69,6%

Доля служащих в общей численности работающих рассчитывается следующим образом:

d кат отч февраль = 43 / 142 ×100 = 30,3 %

d кат баз февраль = 40 / 141 × 100 = 28,4 %

d кат отч март = 40 / 141 ×100 = 28,4 %

d кат баз март = 42 / 138 × 100 = 30,4 %

Данные таблицы 2.4. показывают, что в феврале по сравнению с январём объем товарооборота увеличился на 15,8 %, а в марте по сравнению с январём объем товарооборота увеличился на 28,2 %. Это можно объяснить тем, в феврале и марте делались большие покупки на крупные суммы для праздников 23 февраля и 8 марта. При этом численность работающих в феврале сократилась на 0,7 %, в том числе, у работающих она увеличилась на 2 %, а у служащих уменьшилась на 7 %, а в марте уменьшилась на 2,1 %, в том числе, у работающих уменьшилась на 5 %, а у служащих возросла на 5%.

По данным расчетов, абсолютное и относительное сокращение или увеличение в феврале и в марте не наблюдалось.

Для эффективной работы предприятия недостаточно иметь только необходимое число работников. Важно, чтобы по своей квалификации они соответствовали сложности, уровню технического развития производства, его организации и специфике.

На рисунке 2.6. изобразим изменение численности за январь, февраль и март по продовольственному и промышленному отделам.



Рис. 2.6. Изменение численности, чел.

Из рисунка 2.6. видно , что сильная текучесть кадров не наблюдается, большая численность персонала приходится на продовольственные товары. Численность работников в продовольственных товарах в три раза больше численности работников в промышленных товарах.

Дальше проанализируем состав работников по образованию.

Таблица 2.5.

Состав работников по возрасту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Состав работников | Всего работни- ков, человек | В том числе, человек |
|  |  | до 30 лет | 30-39 лет | 40-49 лет | 50 и старше |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Управляющий | 1 |  | 1 |  |  |
| Зам. управляющего | 2 |  | 2 |  |  |
| Отдел кадров | 2 | 1 | 1 |  |  |
| Администраторы | 11 | 2 | 4 | 5 |  |
| Товароведы | 13 | 9 | 3 | 1 |  |
| Операторы | 19 | 14 | 5 |  |  |
| Кладовщики | 18 | 2 | 8 | 8 |  |
| Приемщики  | 12 | 4 | 8 |  |  |
| Бухгалтер по отчетам | 2 | 2 |  |  |  |
| Старший кассир | 6 | 2 | 2 | 2 |  |
| Продавец – консультант | 180 | 88 | 52 | 30 | 10 |
| Кассир – контролер | 69 | 33 | 18 | 13 | 5 |
| Упаковщик товара | 20 | 20  |  |  |  |
| Грузчик | 50 | 12 | 22 | 16 |  |
| Уборщик | 24 |  |  | 6 | 18 |
| Корзинщик | 16 |  | 1 | 3 | 12 |
| Фасовщик  | 36 | 2 | 6 | 6 | 22 |
| Маркератор | 18 | 2 | 2 | 12 | 2 |
| Инженер | 2 |  |  | 2 |  |
| Механик | 3 |  |  | 3 |  |
| Электрик | 4 |  |  | 2 | 2 |
| Плотник | 1 |  |  |  | 1 |
| Слесарь | 3 |  | 2 | 1 |  |
| АХО | 1 |  |  | 1 |  |
| Водитель | 1 |  | 1 |  |  |
| Воспитатель | 2 |  | 2 |  |  |
| Санитарный врач | 1 |  |  | 1 |  |
| Дворник | 4 |  |  | 1 | 3 |
| Секретарь | 1 | 1 |  |  |  |
| Всего | 580 | 227 | 154 | 122 | 77 |

Как видно из таблицы 2.5. в магазине работают рабочие всех возрастов от 16 лет по достижению совершеннолетия и работники старше 50 лет. Самые молодые работники – это упаковщики товара, им по 17 – 18 лет, работают они по 5 часов, без ночных смен, самые взрослые работники – это уборщики и фасовщики. Самое большое количество работников – 39,1 % или 227 человек – это работники в возрасте до 30лет, почти на одном уровне 26,6% и 21,1% или 154 и 122 человека – это работники в возрасте 30-39 лет и 40-49 лет, и самый маленький процент – 13,2% или 77 человек – это работники пенсионного возраста 50 лет и старше.

Изобразим на рис. 2.7. состав работников по возрасту.



Рис. 2.7. Состав работников по возрасту

Анализ состава работников по возрасту необходим для определения потребности в рабочей силе, повышения ее квалификации, а также обоснованием объемов социальных выплат.

Таблица 2.6.

Динамика текучести кадров

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Численность | Принято | Уволено | Всего |
|  |  | Янв. | Февр. | Март | Янв. | Февр. | Март | Янв. | Февр. | Март |
| Управляющий | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 | 1 | 1 |
| Зам. управляющего | 2 |  |  |  |  |  |  | 2 | 2 | 2 |
| Отдел кадров | 2 |  |  |  |  |  |  | 2 | 2 | 2 |
| Администратор | 11 |  |  | 1 |  |  | 2 | 11 | 11 | 10 |
| Товаровед | 13 |  |  | 1 |  | 1 |  | 13 | 12 | 13 |
| Оператор | 19 |  | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 19 | 19 | 17 |
| Кладовщик | 18 |  | 1 | 2 | 1 |  | 3 | 17 | 18 | 17 |
| Приемщик | 12 |  |  |  |  |  |  | 12 | 12 | 12 |
| Бухгалтер по отчетам | 2 |  |  |  |  |  |  | 2 | 2 | 2 |
| Старший кассир | 6 |  |  | 1 |  |  | 1 | 6 | 6 | 6 |
| Продавец-консультант | 180 | 12 | 10 | 14 | 15 | 9 | 17 | 177 | 178 | 175 |
| Кассир-контролер | 69 | 8 | 2 | 13 | 10 |  | 17 | 67 | 69 | 65 |
| Упаковщик товара | 20 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 19 | 20 | 20 |
| Грузчик | 50 | 1 | 1 | 4 | 5 |  | 2 | 46 | 47 | 49 |
| Уборщик | 24 | 2 | 1 | 1 | 3 |  | 2 | 23 | 24 | 23 |
| Корзинщик | 16 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 16 | 16 | 16 |
| Фасовщик | 36 | 1 |  |  | 1 |  | 4 | 36 | 36 | 32 |
| Маркератор | 18 | 2 | 1 | 1 | 3 |  | 2 | 17 | 18 | 17 |
| Инженер | 2 |  |  | 1 |  |  | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Механик | 3 |  |  |  |  |  |  | 3 | 3 | 3 |
| Электрик | 4 |  | 1 |  |  | 1 |  | 4 | 4 | 4 |
| Плотник | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 | 1 | 1 |
| Слесарь | 3 | 1 |  |  | 1 |  | 1 | 3 | 3 | 2 |
| АХО | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 | 1 | 1 |
| Водитель | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 | 1 | 1 |
| Воспитатель | 2 |  | 1 |  |  | 1 |  | 2 | 2 | 2 |
| Санитарный врач | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 | 1 | 1 |
| Дворник | 4 | 1 |  | 1 | 1 |  | 2 | 4 | 4 | 3 |
| Секретарь | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 | 1 | 1 |
| Всего | 580 | 45 | 25 | 31 | 46 | 16 | 60 | 509 | 480 | 500 |

По данным таблицы 2.6. рассчитаем коэффициент текучести кадров следующим образом:

К тек. = Ч р. увол. тек. / Ч р., (2.5.)

где Ч р. увол. тек. – численность уволенных по причинам текучести кадров;

Ч р – общая численность работников.

Ч р. увол. тек. = 46 + 16 + 60 = 122 ЧЕЛ.

Ч р. = 509 + 480 + 500 = 1489 ЧЕЛ.

К тек. = 122 / 1489 = 8,19 %

Полученный результат свидетельствует о нормальной текучести кадров.

При описании организационной структуры был использован графический подход, как более наглядный и удобный. В рамках данного подхода сразу видно какие должности существуют, а также наглядно видно связи подчинения. При описании каждого подчинения показывается к какому типу данное подчинение относится.

Организационная структура Торгового центра «Купец» в упрощенном варианте:

|  |
| --- |
| ДИРЕКТОР |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ОТДЕЛ КАДРОВ |  | ТОВАРОВЕДЫ |  | АДМИНИСТРА-ТОРЫ |  | СТАРШИЕ КАССИРЫ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ПРОДАВЦЫ – КОНСУЛЬТАН-ТЫ |  | КАССИРЫ -КОНТРОЛЕРЫ |

Директор (управляющий) является ключевой фигурой магазина. От его способности правильно организовывать работу зависит успешная работа и прибыль торгового предприятия.

Директор магазина контролирует операции магазина в пределах полномочий и порядка, установленных вышестоящим руководством: вышестоящими органами торговой сети и владельцем торгового предприятия. В прямом значении управление заключается в осуществлении руководства персоналом для достижения конечного результата.

Управление торговым центром требует широких познаний. Требует знание каждого вида товара, его специфики, способов реализации, ценообразования, маржи и др. Например, мясо должно быть разрублено, расфасовано и маркировано, температура его хранения должна контролироваться, свежесть поддерживаться, а витрина должна быть заполнена свежими мясными продуктами. Директору необходимо иметь представление, как разделывать мясо, но специалистом по разделке мяса он быть не обязан, как и по мясу вообще. То же можно сказать в отношении и работы других отделов магазина.

Торговым центром должен управлять компетентный исполнитель. Чтобы занимать такой пост, специалист должен обладать необходимым техническим опытом, а также организаторскими способностями, быть лидером и умением руководить.

Конкретную работу по составлению планов в самом магазине, рекламе товаров и основные операции можно поручить другим сотрудникам, но ответственность за конечные результаты несет директор.

Контроль за положением дел в магазине зависят от взаимодействия с сотрудниками. Общение должно быть двухсторонним: вниз – до самого последнего подчиненного и вверх – к высокому руководству. необходимо учитывать отклик подчиненных и их реакцию. Важное значение для эффективного взаимодействия имеет полное понимание подчиненными указаний, правил и инструкций.

Необходимо устное общение управляющего с подчиненными. Одним из таких способов является проведение собраний. Собрания необходимо проводить не только для решения каких – либо проблем, но для предупреждения их возникновения. На собрания приглашаются как группы лиц определенных отделов, так и коллектив всего магазина. Собрания приняты решать три основные задачи: информирование, инструктирование и укрепление коллектива.

Одной из первоочередных целей проведения собраний в магазине является информирование служащих о стратегии компании, планах продаж и продвижении товаров, графики работы и другие неотложные вопросы. Один из наиболее интересующих вопросов коллектива – это вопрос заработной платы, как она начисляется, ожидается ли повышение.

Собрания дают возможность управляющему проанализировать произведенные операции и выделить участки работы, наиболее нуждающиеся в улучшении. Также необходимо помнить о том, что хвалить служащих следует во всеуслышание, а критические замечания делать в частном порядке. Прежде, чем критиковать, всегда надо найти что-то хорошее и для похвалы. Любому человеку хочется, чтобы с ним считались, давали ему поручения и просили вносить предложения по работе. Признание качества его работы и внедрение в практику его предложений – отражается на повышении производительности труда, росте продаж и положительных отзывах покупателей.

Следующей ключевой единицей в организационной структуре является менеджер по персоналу непосредственно подчиняется управляющему торгового центра.

Важную роль в реализации кадровой политики магазина играет менеджер по персоналу. Такой сотрудник помогает администрации (руководству магазина), дает советы и рекомендации. Численность желающих получить работу достаточно велика, следовательно, удовлетворительный показатель отбора кадров может быть достигнут только в том случае, если найдены соответствующие источники рабочей силы. Служба персонала понимает, что непостоянный персонал обходится очень дорого, так как это сопряжено со значительными денежными затратами, потерями времени на обучение персонала методам ведения бизнеса в данной организации. Поэтому необходимо постоянно искать способы, предупреждающие текучесть кадров, включая не только правильные методы найма, но и проведение грамотной кадровой политики и установление четких административных отношений между руководителями и подчиненными.

Перед менеджером по персоналу стоит задача подбора кадров, соответствующих определенным требованиям, а также оптимизации их распределения по индивидуальным рабочим местам различной сложности.

При отборе сотрудников служба персонала определяет, кто из претендентов должен быть принят на работу. Эффективный отбор кандидатов имеет важное значение, поскольку замена не справившегося работника на другого сопряжена большими затратами. Получение соответствующих сведений о каждом претенденте на работу сводится к следующему: заполнение формы заявления (анкеты), проведение беседы, тестирование, медицинское освидетельствование, проверка рекомендаций, принятие решения.

Служба персонала производит первое сильное впечатление на кандидата. Ко всем претендентам следует относиться внимательно и так, чтобы они почувствовали, что данная фирма является хорошим местом для работы. Также необходимо при этом помнить, что сами кандидаты, члены их семей, родственники и друзья – все они покупатели продуктовых и продовольственных магазинов. Их благоприятное впечатление о магазине должно быть закреплено и усилено.

При уходе из компании с сотрудником служба персонала проводит заключительную беседу это происходит в том случае, если управляющий принимает меры по увольнению сотрудника или когда служащий увольняется сам. В любом случае заключительное собеседование обычно устраивается сразу же, как только становиться известно, что работник намерен покинуть компанию. Значение такого заключительного собеседования стоит в том, что оно:

- выявляет причину ухода;

- содействует поддержанию хороших отношений со служащими, которые вынуждены уходить не по своей воле;

- помогает выявить проблемы магазина, которые, возможно требуют корректировки.

Следующая ветвь в организационной структуре являются товароведы.

Товаровед непосредственно подчиняется управляющему торгового центра.

Товаровед по закупке товаров должен иметь высокую квалификацию, обладать большим объемом знаний, принимать на себя ответственность за закупку товаров определенных категорий или групп товаров. Эффективный порядок заказа может оказаться решающим условием для успешной работы магазина. Чрезмерные запасы товаров связывают капитал, делают убыточными отделы, в которых продается скоропортящаяся продукция, затрудняют движение ходовой продукции и мешают управлению запасами. Заказ недостаточного количества товаров, особенно в выходные и праздничные дни, также приводит к серьезным последствиям. Отсутствие товара на полках магазина означает уменьшение продаж и потеря клиентов.

Основными требованиями к закупщику товара является хорошее знание:

- закупаемых товаров;

- рынков, на которых приобретаются те или иные виды товаров;

- покупателей, являющихся потребителями этих товаров.

От размера торговых площадей магазина зависит периодичность заказов товаров со склада.

Администратор торгового зала.

Старший администратор торгового зала непосредственно подчиняется заместителю управляющего торговым центром, а администратор торгового зала подчиняется старшему администратору.

Поскольку чаще всего «текучка» рабочей силы происходит в первые несколько дней работы, необходимо четко определить цели, методы и задачи при вводе в курс дела нового служащего. Правильная ориентировка служащего может такого рода «текучку» сократить, но, что более важно, в этом случае закладывается основа для того, чтобы сотрудник был доволен и работал продуктивно. Новый работник должен быть представлен директору магазина или лицу, исполняющему его обязанности. Принятому работнику надо разъяснить характер работы, включая методы и правила ее выполнения. Ему представляют других сотрудников, рассказывают о компании и ее деятельности. Инструктаж новой рабочей силы является одной из обязанностей администратора.

Еще одна важная обязанность – это контроль за ущербом. Небрежное обращение с товаром и неправильное хранение ведут к его порче и соответственно к убыткам. Коробки надо открывать так, чтобы не нанести вреда их содержимому. если этикетки на упаковках отклеились, то их надо заново приклеить. Если заметны следы ремонта, то товар надо уценить. Всех служащих надо учить, как предотвращать убытки, и способам, позволяющим спасти максимальное количество товара, подвергшегося порче.

Товар нужно размещать на полках, чтобы избегать ситуаций, когда покупатели могут украсть товар или уронить бьющийся товар.

Контроль за ротацией запаса сокращает количество неходовых изделий. Покупатели предпочитают магазины, в которых товар выглядит свежим и аккуратно расставлен на чистых полках.

Администратор магазина непосредственно работает с персоналом. Рассматривает, то направление, которое прямо связано со штатом, то есть работу с персоналом. Основными задачами при этом являются эффективное использование персонала, совершенствование производственных отношений между сотрудниками магазина и обеспечение максимального развития каждого из них.

Продавец – консультант непосредственно подчиняется администратору торгового зала и старшему продавцу.

Красивая выкладка товаров, наличие и соответствие ценников, чистые витрины, помощь покупателям в выборе того или иного товара – все это заслуга продавцов – консультантов.

Важнейший фактор качественного обслуживания покупателей – это хорошо обученный и вежливый штат сотрудников, стремящихся дружески помочь покупателям. Именно такие контакты формируют имидж магазина. От того, насколько руководству удастся убедить подчиненных в этом, зависят результаты магазина.

За все денежные операции отвечает старший кассир магазина. Он также относится к категории специалистов предприятия, принимается и увольняется Управляющим торговым центром.

Старший кассир подчиняется непосредственно управляющему торгового центра.

Кассир – контролер административно подчиняется непосредственно администратору торгового зала, по отчетности – главному (старшему) кассиру.

Контрольно – кассовый узел магазина – именно то место, где проверяется качество обслуживания и фактически формируется «лицо» магазина, обслуживание покупателей в кассе имеет первоначальное значение.

Через контрольно – кассовый узел ежедневно в среднем проходит поток численностью 350 - 500 покупателей. Часто это единственное место в магазине, где покупатель непосредственно общается с его сотрудниками, например, если он зашел за булкой хлеба или бутылкой пива. Ожидание в очереди к кассе вызывает у покупателей раздражение. Покупатели могут затратить много времени на выбор какого – либо незначительного товара, но им не хочется ждать, когда выбор уже сделан и осталось только расплатиться. Длинные очереди могут побудить потерявших терпение покупателей бросить тележку с продуктами и отправиться за покупками в другой магазин, поэтому кассиры каждого покупателя должны встречать приветствием и улыбкой, чтобы хоть как то смягчить обстановку. Исследования и анализ «Книги жалоб и предложений» показывают, что задержка у кассы вызывает самое сильное недовольство у покупателей. В результате они могут выбрать магазин с меньшим ассортиментом, а может, и с более высокими ценами, но не будут стоять в очереди у кассы.

Ошибка на кассовом чеке, неправильно отбитый товар, не соответствие суммы, указанной на маркировке товара и суммы указанной на кассовом чеке, неумелый или невежливый кассир может свести к нулю все усилия, предпринимаемые во всех отделах магазина для удовлетворения и привлечения покупателей.

**2.3 Оценка организационных звеньев**

Работа и успехи магазина зависят от каждого структурного звена, работу каждого из них можно определить по конкретным критериям.

Для начала проведем анализ образовательного уровня сотрудников всего магазина. Анализ образовательного уровня работников нужен для определения потребности в рабочей силе, повышение ее квалификации, а также обоснованием объемов социальных выплат.

Таблица 2.7.

Состав работников по уровню образования в ТЦ «Купец» на 2005 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Состав работников | Всего работников, чел | Имеют образование, чел |
|  |  | Среднее | Среднее проф-ое | Незаконч.высшее | Высшее |
|  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Управляющий | 1 |  |  |  | 1 |
| Зам. управляющего | 2 |  |  |  | 2 |
| Отдел кадров | 2 |  |  | 1 | 1 |
| Администратор | 11 |  |  | 4 | 7 |
| Товаровед | 13 |  |  | 3 | 10 |
| Оператор | 19 | 2 | 5 | 3 | 9 |
| Кладовщик | 18 |  | 8 | 2 | 8 |
| Приемщик | 12 |  | 2 | 2 | 8 |
| Бухгалтер по отчетам | 2 |  |  | 1 | 1 |
| Старший кассир | 6 |  | 1 | 1 | 4 |
| Продавец-консультант | 180 | 17 | 94 | 24 | 45 |
| Кассир-контролер | 69 | 7 | 30 | 14 | 18 |
| Упаковщик товара | 20 | 20 |  |  |  |
| Грузчик | 50 | 11 | 39 |  |  |
| Уборщик | 24 | 18 | 6 |  |  |
| Корзинщик | 16 | 5 | 11 |  |  |
| Фасовщик | 36 | 7 | 26 | 3 |  |
| Маркератор | 18 | 1 | 15 | 2 |  |
| Инженер | 2 |  | 2 |  |  |
| Механик | 3 |  | 3 |  |  |
| Электрик | 4 |  | 4 |  |  |
| Плотник | 1 |  | 1 |  |  |
| АХО | 1 |  | 1 |  |  |
| Водитель | 1 |  | 1 |  |  |
| Воспитатель | 2 |  | 1 |  | 1 |
| Санитарный врач | 1 |  |  |  | 1 |
| Дворник | 4 | 2 | 2 |  |  |
| Секретарь | 1 |  |  | 1 |  |
| Всего | 580 | 102 | 283 | 74 | 121 |

Из таблицы 2.4. видно, что самое большее количество работников имеют среднее – профессиональное образование 283 человека, дальше идут работники с высшим образованием – 121 человек, 102 человека – среднее образование и только 74 человека заканчивают высшее образование.

Для наглядности изобразим состав работников по уровню образования на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Состав работников по уровню образования, чел.

Далее необходимо сравнить соответствие уровня образования занимаемой должности.

Таблица 2.8.

Соответствие уровня образования работников ТЦ «Купец» занимаемой должности на 2005 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Состав работников | Всего работников, чел | Имеют образование, чел |
|  |  | среднее | ср.-проф  | нез.высш | высшее |
|  |  | необх | налич | необх | налич | необх | налич | необх | налич |
| Управляющий | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 | 1 |
| Зам. управляющего | 2 |  |  |  |  |  |  | 2 | 2 |
| Отдел кадров | 2 |  |  |  |  |  | 1 | 2 | 1 |
| Администратор | 11 |  |  |  |  |  | 4 | 11 | 7 |
| Товаровед | 13 |  |  |  |  |  | 3 | 13 | 10 |
| Оператор | 19 |  | 2 |  | 5 |  | 3 | 19 | 9 |
| Кладовщик | 18 |  |  |  | 8 |  | 2 | 18 | 8 |
| Приемщик | 12 |  |  |  | 2 |  | 2 | 12 | 8 |
| Бухгалтер по отчетам | 2 |  |  |  |  |  | 1 | 2 | 1 |
| Старший кассир | 6 |  |  |  | 1 |  | 1 | 6 | 4 |
| Продавец-консультант | 180 |  | 17 | 180 | 94 |  | 24 |  | 45 |
| Кассир-контролер | 69 |  | 18 | 69 | 14 |  | 30 |  | 7 |
| Упаковщик товара | 20 | 20 | 20 |  |  |  |  |  |  |
| Грузчик | 50 |  | 11 | 50 | 39 |  |  |  |  |
| Уборщик | 24 |  | 18 | 24 | 6 |  |  |  |  |
| Корзинщик | 16 |  | 5 | 16 | 11 |  |  |  |  |
| Фасовщик | 36 |  | 7 | 36 | 26 |  | 3 |  |  |
| Маркератор | 18 |  | 1 | 18 | 15 |  | 2 |  |  |
| Инженер | 2 |  |  | 2 | 2 |  |  |  |  |
| Механик | 3 |  |  | 3 | 3 |  |  |  |  |
| Электрик | 4 |  |  | 4 | 4 |  |  |  |  |
| Плотник | 1 |  |  | 1 | 1 |  |  |  |  |
| АХО | 1 |  |  | 1 | 1 |  |  |  |  |
| Водитель | 1 |  |  | 1 | 1 |  |  |  |  |
| Воспитатель | 2 |  |  |  |  |  | 1 | 2 | 1 |
| Санитарный врач | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 | 1 |
| Дворник | 4 |  | 2 | 4 | 2 |  |  |  |  |
| Секретарь | 1 |  |  |  |  |  | 1 |  | 1 |
| Всего | 580 | 20 | 101 | 409 | 235 | - | 78 | 89 | 106 |

Из таблицы 2.8. можно увидеть, что на предприятии существует несоответствие уровня образования работников занимаемой должности. У административного персонала не наблюдается существенного несоответствия образовательного уровня. Обратим внимание на продавцов – консультантов и кассиров – контролеров. Предприятию требуется 180 продавцов – консультантов для производственного процесса со средне – профессиональным образованием, а в наличии только 94 человека, т.е. 17 человек имеют всего лишь среднее образование и им необходимо повышать квалификацию для соответствия уровня образования занимаемой должности, но зато 69 продавцов имеют высшее образование или незаконченное высшее и возможно они заслуживают более высокой должности.

Такая же ситуация существует и для кассиров – контролеров, т.е. предприятию требуется 69 кассиров – контролеров для обслуживания покупателей со средне – профессиональным образованием, а в наличии только 14 человек, т.е. 18 человек имеют всего лишь среднее образование и им необходимо повышать квалификацию для соответствия уровня образования занимаемой должности, но зато 37 кассиров имеют высшее образование или незаконченное высшее и возможно они заслуживают более высокой должности.

Основная цель Торгового центра – обеспечение жителей города продуктами питания и продовольственными товарами, при высоком качестве обслуживания. Проанализируем на рис. 2.9. соответствие организационных звеньев целям Торгового центра.

 отделы организационные основные функции

 реализации звенья организационных

 товаров звеньев

бакалея руководители организация и обеспечение

 работы ТЦ

гастрономия

 специалисты своевременная реализация

овощной товара, обеспечение работы

 по эффективному и культур-

заморозка ному обслуживанию покупа-

 телей

рыбный

 основные своевременная выкладка то-

спиртной рабочие варов, быстрое обслужива-

 ние покупателей, осуществ-

кондитерский ление правильного расчета

 с покупателями

хлебный

 вспомогательные обеспечение чистоты ТЦ,

молочный рабочие

корма для животных

пластмасса

текстиль

бытовая

техника

посуда

сувениры

товары для спорта

и отдыха

детские товары

бытовая химия

кожгалантерея

парфюмерия

нижнее бельё

инструменты

косметика

Становится понятным, что каждое организационное звено должно четко знать свои функции, при невыполнении хотя бы одного звена своей функции ТЦ не сможет реализовать свою основную цель.

В качестве вывода можно привести основные последствия по каждому организационному звену при невыполнении должностных функций.

Менеджер по персоналу. В торговый центр в основном требуются кассиры – контролеры, продавцы – консультанты, упаковщики товара, грузчики и уборщицы и т.д. Несвоевременный поиск и подбор – могут привести к нехватке рабочих кадров, а значит отсутствие работников на рабочем месте и невозможность обслуживания покупателей. Принятие на работу недостаточно квалифицированных кадров – может привести к увеличению жалоб со стороны покупателей. Не своевременное оформление, прием и увольнение работников, не соблюдение правил записи в трудовой книжке, несоблюдение графиков отпусков при их составлении, не внесение соответствующей информации в банк данных о персонале предприятия, в результате чего могут возникнуть возникают серьезные проблемы.

Товаровед. Весь товар заказывает товаровед, значит отсутствие какого – либо товара на полках магазина или наоборот слишком большое количество заказанного товара - это его не доработка, в результате чего могут возникнуть большие остатки и порча, не соблюдение правил хранения товара на складе. Проходимость покупателей в ТЦ не малая, и не редко бывают случаи нехватки товара, что отталкивает покупателей, а значит опять не выполнение основной цели ТЦ.

Администратор. Расшатанная дисциплина основного персонала, не своевременное принятие мер по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций, рассмотрение претензий, связанных с неудовлетворительным обслуживанием покупателей, принятие своевременных мер по их устранению.

Продавец – консультант. Несвоевременная выкладка товара в торговом зале, в результате чего появляется просроченный товар, не правильная выкладка товара в торговом оборудовании по группам, видам и сортам с учетом частоты спроса и удобства, а также с принципом товарного соседства и мерчандайзинга, грубость покупателям, не установленные ценники на товар, отсутствие акцизных и специальных марок, отсутствие штриховых кодов и других средств торговой маркировки, что тормозит работу кассиров, неправильное завешивание товара, отсутствие на рабочем месте, незнание ассортимента товара, основных характеристик хранения, все это ведет к невыполнению удовлетворения потребности покупателей.

Кассир – контролер. Медленность в обслуживании, грубость покупателям (обязан быть вежливым, приветливым, не вступать в споры и пререкания), незнание коротких кодов на товар, не соблюдение трудовой и кассовой дисциплины.

Таким образом из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что каждое организационное звено должно четко знать свои функции и строго соблюдать их, при невыполнении хотя бы одного организационного звена своей функции ТЦ не сможет реализовать свою основную цель.

**3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**3.1 Основные направления совершенствования организационной структуры управления персоналом в ТЦ «Купец»**

Проанализировав результаты деятельности ТЦ «Купец», можно сделать следующие основные выводы.

В целом организационная структура управления персоналом на предприятии не плохая и отвечает всем требованиям современной организации, но в ней нет четких, отлаженных функций контроля и в результате чего наблюдается неустойчивая трудовая дисциплина, большое количество наличия жалоб со стороны покупателей, отсутствие сотрудников на рабочих местах, частые опоздания, несвоевременное преступление к работе и должностным обязанностям. Труд каждого работника оценивается только пропорционально отработанному времени, не зависимо от результатов работы каждого работника. Хотя можно оценивать труд работников по результатам работы каждого, можно сравнительно точно определить результаты деятельности отдельного сотрудника или отдела. При этом вознаграждение связывать с выполнением конкретной работы. Для этого предлагается ввести коэффициент трудового участия (КТУ).

Так как на предприятии достаточно большая численность – 580 человек, а работой по персоналу занимается всего два человека: начальник отдела кадров и его заместитель, и нет возможности учитывать КТУ для каждого работника, то для этой функции предлагается ввести новую должность менеджера по работе с персоналом, который будет заниматься не только работой по приему и увольнению, но и в конце каждого месяца начислять заработную плату с учетом для каждого работника, а работу по заполнению журналов учета КТУ по определенным критериям вести администраторам торгового зала и старшим продавцам.

Введение новой должности поможет ТЦ укрепить трудовую, дисциплину, повысить производительность труда, сократить количество жалоб со стороны покупателей, а главным образом в более полной мере обеспечивать реализацию своей задачи – удовлетворение потребности покупателей в промышленных и продуктовых товарах, а также оказании некоторых услуг.

Тогда организационная структура отдела кадров будет выглядеть немного по другому:

|  |
| --- |
|  Директор |

|  |
| --- |
| Менеджеры по работе с персоналом |

|  |
| --- |
| Начальник отдела кадров |

|  |
| --- |
| Помощник начальника отдела кадров |

Рис.3.8. Организационная структура отдела кадров

КТУ – определяется для всех работников предприятия, включая директора, и утверждается советом трудового коллектива, который сам устанавливает периодичность определения КТУ и состав показателей для его расчета. Такая система меняет пропорции распределения фонда оплаты труда при одном и том же уровне квалификации, заработная плата одних может увеличиваться, а других уменьшаться.

В результате обеспечивается большая справедливость в распределении доходов между рабочими. КТУ может быть как простым, учитывающим вклад работника в достижении конечных результатов работы, так и суммарным, учитывающим отдельно квалификацию работника и отдельно по решению трудового коллектива.

КТУ представляет собой обобщенную количественную оценку личного вклада каждого работника в конечные результаты работы.

В качестве базового значения КТУ для всех работников рекомендуется принимать единицу. Перечень показателей и значений КТУ, повышающих или понижающих базовый коэффициент, в каждой организации определяется отдельно.

Для объективной оценки личного вклада в результаты коллективного труда необходимо организовать учет количества и качества работы, выполненной каждым рабочим. Для этой цели необходимо вести журнал учета работы.

Решение по установлению КТУ принимается ежемесячно на заседании собрания путем открытого голосования. Решение оформляется протоколом собрания, который вместе с табелем учета рабочего времени передается в отдел кадров для начисления заработной платы.

Конкретные критерии повышающие или понижающие КТУ в организации должны определяться в коллективном договоре, положении об оплате труда.

КТУ, равный единице, присваивается при выполнении производственных заданий в установленные сроки с надлежащим качеством и соблюдением правил техники безопасности, трудовой и производственной дисциплины.

КТУ рассчитывается как сумма коэффициентов достижений в работе по формуле:

К i = 1 + W j , ( 3.6. )

где К i - коэффициент трудового участия i – го служащего;

W j – весомость j – го достижения в работе ( j = 1,2….n ).

В качестве дополнительных критериев оценки индивидуального трудового вклада рабочего в общие результаты труда могут учитываться, например, следующие показатели, приведенные в таблице 3.9.

Таблица 3.9.

Дополнительные критерии оценки КТУ

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование критериев | Числовые значения критериев |
| 1 | 2 |
| Повышающие КТУ |
| 1. Знание работником потребительских характери-стик товара, услуг оказываемых в магазине  | 0,1 – 0,3 |
| 2. Знание ассортимента товаров и их кодировку (короткий код) | 0,1 – 0,3 |
| 3. Умение концентрироваться и общаться с покупа-телями (демонстрация интереса к покупателю, спо-собность к сопереживанию, способность распоз- нать потребность покупателя) | 0,3 – 0,5 |
| 4. Умение убеждать | 0,1 – 0,2 |
| 5. Вежливость и уважение по отношению к покупа- телю, отсутствие конфликтных ситуаций | 0,3 – 0,5 |
| 6. Правильная организация труда на своем рабочем месте | 0,1 – 0,2 |
| 7.Опрятный внешний вид | 0,1 – 0,2 |
| Понижающие КТУ |
| 1. Нарушение эксплуатации оборудования, неб- режное отношение к нему  | 0,1 – 0,5 |
| 2. Нарушение техники безопасности | 0,1 – 0,2 |
| 3. Опоздания на работу, преждевременное оконча- ние работы, самовольны уход с работы | 0,1 – 0,4 |
| 4. Прогул, появление на работе в нетрезвом состо- янии  | 0,1 – 0,3 |

Члены трудового коллектива должны обязательно ознакомиться с определенными в отношении них КТУ, дать согласие на их применение или опротестовать их.

Экономический эффект от введения КТУ рассчитан в главе 3.2.

**3.2 Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий**

Для проведения расчетов воспользуемся данными таблицы 3.10.

Таблица 3.10.

Исходные данные для расчета эффективности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Обозначения | Значения показателей |
| 1. Фонд рабочего времени ( номинальный ), одного среднесписочного рабочего, дней  | ФРВ н | 180 |
| 2. Общая численность рабочих, человек | Ч р | 580 |
| 3. Количество дней перерывов в работе между увольнением одного рабочего и приемом на его место другого рабочего  | Д пер | 10 |
| 4. Среднемесячная заработная плата одного работающего  | ЗП ср. | 5312 |
| 5. Заработная плата менеджера по работе с персоналом | З ед. | 7300 |

1. Рассчитаем экономическую эффективность по сокращению текучести кадров.

Экономия численности по сокращению текучести кадров рассчитывается по формуле:

Э ч = Д пер. × К сн. тек. × Ч р / ФРВ н ( 3.7 )

Где коэффициент снижения текучести рассчитывается следующим образом:

К сн. тек. = 1 - К тек. баз. / К тек. отч. ( 3.8. )

К сн. тек. = 1 – 8 / 10 = 1 – 0,8 = 0,2

Э ч = 10 × 0,2 × 580 / 180 = 6,4 человек.

Расчет экономического эффекта производится по формуле:

Э эф. = Э ч. × ЗП ср. × 12 × 1,26

Э эф. = 6,4 × 5312 × 12 × 1,26 = 514031,6 руб.

Э год. эф. = Э эф. – З тек. – З ед. × Е н, ( 3.9. )

где Э год. эф. – годовая экономическая эффективность, руб.

З тек. – текущие затраты на внедрение мероприятий, руб.

З ед. – единовременные затраты на внедрение мероприятий, руб.

Е н – нормативный коэффициент окупаемости ( 0,15 ).

Э год. эф. = 514031,6 – 7500 × 12 × 0,15 = 63604,74 руб.

2. Рассчитаем повышение производительности труда после внедрения предложенного мероприятия:

ПТ = 100 × Э ч / Ч р - Э ч ( 3.10. )

ПТ = 100 × 13,1 / 580 – 13,1 = 2,31 %.

Таким образом, затраты от предложенного мероприятия буду заключаться только лишь в оплате труда менеджера по работе с персоналом с окладом 7300 рублей, планируемая эффективность от предложенных мероприятий по снижению текучести кадров составляет 63604,74 руб., а прирост производительности труда будет равен 2,31 %.

**Заключение**

Выполнив данную работу можно сделать следующий вывод, что действия по разрешению проблем связанных со структурой необходимо предпринимать как можно раньше. Хотя обычно никто не считает, что дело крайне срочное – организация, в конце концов, довольно успешно работала в течение последнего года или двух, и поэтому вполне могут перебиться и на протяжении нескольких следующих месяцев. Даже те, кто думает, что проблемы важны и требуют времени и усилий по серьезному пересмотру структуры и взаимоотношений в организации, не стали бы утверждать, что это нужно делать немедленно. Это – общая характеристика проблем структуры: они являются хроническими, но не острыми. Вы всегда можете мириться с ними еще некоторое время, если нужно, в тайне надеясь, что за этот срок они ослабнут или исчезнут совсем. На самом деле хуже всего то, что момент никогда не будет казаться подходящим для того, чтобы взяться всерьез за решение этих проблем. В соответствующее время порождаемые проблемы и напряженность станут неизбежными факторами жизни.

Целью анализа организационной структуры предприятия является выявление внутренних резервов повышения эффективности использования персонала в связи с более рациональной расстановкой работающих, их загрузкой и использованием в соответствии с полученной профессией, специальностью и квалификацией.

Повышение эффективности использования персонала возможно на основе внедрения научно – технического прогресса, роста престижа высококвалифицированного труда, рациональной занятости, улучшения условий труда.

Основными направлениями анализа организационной структуры в дипломной работе были:

- оценка обеспеченности предприятия персоналом, соответствие профессионального состава и уровня квалификации работников требованиям производства;

- структура персонала по категориям и группам;

- выявление возможностей экономии труда, уменьшение потребности в персонале за счет более рациональной их расстановки, загрузки и использования в соответствии с полученной профессией и квалификацией;

- проверка постоянства и движения персонала, изучение текучести кадров и ее причины;

- анализ образовательного уровня и возраста работников.

Успешность работы предприятия зависит от обеспеченности предприятия персоналом, количественного и качественного состава, рациональности его использования, расстановки по рабочим местам, профессиям и квалификации, полноты использования рабочего времени.

Основными источниками информации при анализе были: статистическая отчетность, материалы отдела кадров, данные табельного учета.

**Список используемой литературы**

1. Антонов В.Г. Эволюция организационной структуры // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №1. – С.25-32.

2. Горшкова Л.А. Оценка современного состояния анализа систем управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №3. – С.66-73.

3. Гейц И.В. Организация и правовое регулирование бестарифной системы оплаты труда на предприятиях и в организациях различных форм собственности и видов деятельности // Консультант бухгалтера. – 2003. - №2. – С. 48-67.

4. Деева Е. Организационные структуры управления предприятием // Маркетинг. – 2003. - №3. – С.104-111.

5. Жигульский А. Современный супермаркет. М.: «Издательство Жигульского», 2001. С.352.

6. Зиновьев В. Методика разработки рациональной структуры управления предприятием // Менеджмент сегодня. – 2003. - №4. - С.34-41.

7. Зиновьева И., Кутуков К. Мотивация трудовой деятельности работников и ее совершенствование // Менеджмент сегодня. – 2004. - №6. – С. 13-23.

8. Иванова Т.Ю. Теория организации. – СПб.: Питер, 2004. – С.269.

9. Ковалев С. Технология структуризации и описание организации – шаг за шагом // Консультант директора. – 2004. - №8. – С.24-36.

10. Кокшарова В.В. Анализ трудовых показателей на предприятии: Учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2003. С.236.

11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1996. С.704.

12. Пястолов С.М. Экономический анализ деятельности предприятий. М.: Академический Проект, 2002. С.573.

13. Сотникова Л.В. Внутренний контроль и аудит. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. С.239.

14. Типугин И. Целевой менеджмент и концепция прорыва // Консультант директора. – 2002. - №8. – С.2-11.

15. Томилов В. Маркетинговая концепция формирования оптимальной структуры управления предприятием // Маркетинг. – 1999. - №3. – С.17-23.

16. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации. - Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. -128с.

17. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. М.: ИНФРА-М, 2000. С.672.

18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.

19. В. Щегорцов. Как добиться эффекта при наименьших затратах // Служба кадров. – 2003. - №10. – С.30-33.

1. Иванова Т.Ю. Теория организации. – СПб.: Питер, 2004. – С.269. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1996. С.704. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ковалев С. Технология структуризации и описание организации – шаг за шагом // Консультант директора. – 2004. - №8. – С.24-36. [↑](#footnote-ref-3)
4. Жигульский А. Современный супермаркет. М.: «Издательство Жигульского», 2001. С.352. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кокшарова В.В. Анализ трудовых показателей на предприятии: Учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2003. С.236. [↑](#footnote-ref-5)
6. Сотникова Л.В. Внутренний контроль и аудит. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. С.239. [↑](#footnote-ref-6)