Содержание

Введение

1. Выбор и обоснование объекта проектирования

2. "Проблемный сценарий"

3. Выбор подразделения в аппарате управления для разработки детализированного оргпроекта совершенствования системы управления

4. Формирование целевой системы управления, обеспечивающей эффективное функционирование и развитие объекта проектирования

5. Анализ и синтез эффективной организационной структуры управления

6. Моделирование и оптимизация параметров организационной структуры управления

7. Организационная регламентация предлагаемых изменений в системе управления

8. Оценка эффективности мероприятия по совершенствованию системы управления

Заключение

Список литературы

## Введение

В рыночной экономике российские предприятия функционируют в постоянно меняющейся экономической обстановке и в крайне нестабильных институциональных условиях. Для того чтобы выжить и адекватно реагировать на изменения рыночных условий, повысить устойчивость и адаптационную способность в удовлетворении потребительского спроса, преодолеть отставание в развитии техники и технологии, обеспечить высокое качество выпускаемой продукции, предприятия должны целенаправленно и планомерно проводить организационные изменения.

Эти положения имеют особое значение для малого бизнеса, поскольку в ходе реформирования экономической системы Российской Федерации практически вся промышленность перешла из государственной собственности - в акционерную (частную). [8, 181]

Актуальность темы обусловлена тем, что происходящие в стране процессы либерализации и регионализации экономики выдвигают перед малым бизнесом задачу приведения системы управления в соответствие с рыночными условиями.

Целью данной работы является разработка проекта системы управления предпринимательской организации на примере розничного магазина "Лилия" города Липецка. Поставленная цель определила содержание исследования, которое сводится к решению следующих взаимосвязанных задач:

определение "проблемного сценария";

формирование целевой системы управления;

проведение анализа и синтеза эффективной организационной структуры управления;

моделирование и оценка параметров организационной структуры;

оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления.

Объектом исследования является розничный магазин "Лилия" в городе Липецка.

Предметом исследования является процесс проектирования системы управления предприятия.

Методологической и теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам совершенствования организации управления. В процессе исследования применялись методы: опроса, моментных наблюдений, экспертных оценок, моделирования, графический, расчетно-аналитический, а также системный подход.

Информационную базу составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические материалы Федеральной службы государственной статистики и территориального органа по Липецкой области, отчетные материалы предприятия, публикации в периодической печати, а также интернет-ресурсы.

Научная новизна работы состоит в разработке методических рекомендаций по совершенствованию проектирования системы управления на предприятиях розничной торговли.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они могут быть использованы в деятельности розничных предприятий Липецкой области и других регионов Российской Федерации в процессе совершенствования систем управления.

## 1. Выбор и обоснование объекта проектирования

Объектом проектирования является розничный магазин "Лилия". Организационно - правовая форма - ПБОЮЛ (предприятие без организации юридического лица). Данная организация является представителем малого бизнеса с общим количеством человек 11 человек. Магазин специализируется на продаже бытовой химии, подарков и других промышленных товаров.

## 2. "Проблемный сценарий"

Организационно-правовая основа магазина - ПБОЮЛ. Вид деятельности - розничная продажа промышленных товаров. Численность персонала - 11 человек, аппарат управления состоит из 2 человек: директора и бухгалтера. Организационная структура представлена на рисунке 1.

Рисунок 1. Организационная структура магазина "Лилия"

Директор

Старший продавец 2 смена

Старший продавец 1 смена

Товаровед

Бухгалтер

продавец 1 смена

продавец 1 смена

продавец 1 смена

продавец 2 смена

продавец 2 смена

продавец 2 смена

Объем продаж за 2007 год составил 12 387 390 тыс. руб., что на 13% больше чем в 2006 году и на 21% больше чем в 2005 году. Прибыль в 2007 году увеличилась на 10% по сравнению с предыдущим годом. Основные показатели хозяйственной деятельности представлены в таблице 1 и 2. [7, 288]

Таблица 1.

Структура активов и пассивов в динамике за 2005-2007 годы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | 01.01.05 | 01.01.06 | абс. откл. | 01.01.07 | абс. откл. |
| Внеоборотные активы | 8 538 | 26 716 | 18 178 | 27 663 | 19 125 |
| в% к итогу | 24,7% | 28,0% |  | 21,8% |  |
| в% к началу периода |  | 312,9% |  | 324,0% |  |
| Материально-производственные запасы | 22 347 | 56 926 | 34 579 | 83 257 | 60 910 |
| в% к итогу | 64,6% | 59,8% |  | 65,6% |  |
| в% к началу периода |  | 254,7% |  | 372,6% |  |
| Ликвидные активы | 3 699 | 11 616 | 7 917 | 15 987 | 12 288 |
| в% к итогу | 10,7% | 12,2% |  | 12,6% |  |
| в% к началу периода |  | 314,0% |  | 432,2% |  |
| ИТОГО имущества | 34 584 | 95 258 | 60 674 | 126 907 | 92 323 |
| Пассив |  |  |  |  |  |
| Краткосрочные обязательства | 26 793 | 43 699 | 16 906 | 70 627 | 43 834 |
| в% к итогу | 77,5% | 45,9% |  | 55,7% |  |
| в% к началу периода |  | 163,1% |  | 263,6% |  |
| Долгосрочные обязательства | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Собственный капитал | 7 791 | 51 559 | 43 768 | 56 280 | 48 489 |
| в% к итогу | 22,5% | 54,1% |  | 44,3% |  |
| в% к началу периода |  | 661,8% |  | 722,4% |  |
| ИТОГО источников имущества | 34 584 | 95 258 | 60 674 | 126 907 | 92 323 |
| в% к началу периода |  | 275,4% |  | 367,0% |  |
| Собственные оборотные средства | -747 | 24 843 |  | 28 617 |  |

Таблица 2.

Анализ прибыли и рентабельности прибыли магазина в динамике за 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2005 | 2006 | | 2007 |
| 1 | 2 | 3 | | 4 |
| Анализ прибыли от реализации | | | | |
| Объем реализации продукции, работ, услуг по отгрузке | 60 626 | 135 280 | | 261 640 |
| Темп роста к аналогичному периоду прошлого года |  | 223,1% | | 193,4% |
| Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг | 54 058 | 126 854 | | 251 584 |
| Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб. | 0,89 | 0,94 | | 0,96 |
| Прибыль от реализации | 6 568 | 8 426 | | 10 056 |
| Рентабельность продаж | 10,8% | 6,2% | | 3,8% |
| Анализ прибыли от финансово-хозяйственной деятельности | | | | |
| Операционные доходы (расходы) | -323 | -137 | | -2 467 |
| Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности | 6 245 | 8 289 | | 7 589 |
| Рентабельность финансово-хозяйственной деятельности | 10,3% | 6,1% | | 2,9% |
| Анализ балансовой прибыли | | | | |
| Внереализационные доходы (расходы) | 349 | 42 | | 125 |
| Балансовая прибыль (убыток) (прибыль до налогообложения) | 6 594 | 8 331 | | 7 714 |
| Рентабельность деятельности (по балансовой прибыли) | 10,9% | 6,2% | | 2,9% |
| Рентабельность общего капитала | 19,1% | 8,7% | | 6,9% |
| Анализ чистой прибыли | | | | |
| Чистая прибыль | 5 096 | 6 878 | | 5 696 |
| Чистая рентабельность продаж | 8,4% | 5,1% | | 2,2% |
| 1 | 2 | 3 | | 4 |
| Рентабельность собственного капитала | 65,4% | 23,2% | | 10,6% |
| Рентабельность внеоборотных активов | 59,7% | 39,0% | | 20,9% |
| Анализ прибыли и рентабельности от выпуска товарной продукции | | | | |
| Выпуск товарной продукции | 57 595 | | 148 808 | 256 407 | |
| Темп роста к аналогичному периоду прошлого года |  | | 258,4% | 172,3% | |
| Себестоимость товарной продукции | 50 831 | | 136 809 | 244 364 | |
| Затраты на 1 рубль выпущенной продукции, руб. | 0,88 | | 0,92 | 0,95 | |
| Прибыль от выпуска тов. продукции | 6 764 | | 11 999 | 12 043 | |
| Рентабельность товарной продукции | 13,3% | | 8,8% | 4,9% | |

В качестве метода анализа внешней среды используем SWOT - анализ, который представлен в таблице 3. [13, 171]

Таблица 3.

SWOT - анализ магазина "Лилия" г. Липецка

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности во внешней среде |
| Известная торговая марка в располагаемом районе  Дилерские договора с известными поставщиками  Рыночная структура  Работает маркетинговая информационная система  В этом году организован проект перспективного развития | Улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание  Возможность узкой специализации  Развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителей  Интеграция с производителям  Плотная интеграция с заводами и получение больших скидок  Увеличение рентабельности, контроль над затратами |
| Слабые стороны компании | Угрозы внешней среды для бизнеса |
| Проблемы с качеством (качество ниже среднего)  Нехватка оборотных средств для закупок  Последний год резкие изменения: высокая текучесть кадров (20% за последние полгода) | Нестабильность курса доллар (закупочные цены привязаны к $ а продают в рублях)  Происходит изменение политики поставщиков |

Приоритетность факторов внешней и внутренней среды осуществляется с использованием метода "парных сравнений". [3, 108]

При анализе внешней и внутренней среды приоритетными оказались четыре представленных в таблице 1.

А1 ˃А2 А2˂ А3 А3˂ А1 А4 ˂А3

Таблица 1.

Матрица парных сравнений

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | | А1 | А2 | А3 | А4 | Σ | α |
| Известность | А1 | 1 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 5.5 | 0.343 |
| Качество | А2 | 0.5 | 1 | 0.5 | 1.5 | 3.5 | 0.218 |
| Сервис | А3 | 0.5 | 1.5 | 1 | 1.5 | 4.5 | 0.281 |
| Изменение рынка | А4 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 2.5 | 0.156 |
|  |  |  |  |  |  | 16 |  |

Таким образом, приоритетность факторов составит

А4˂А2˂ А3˂ А1.

Точность нормированных значений коэффициента приоритета можно увеличить, если принять во внимание при назначении весовой характеристики её ранговое значение. (Таблица 2)

Таблица 2.

Первое преобразование матрицы парных сравнений

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | А1 | А2 | А3 | А4 | Σ | α |
| А1 | 1\*5.5= 5.5 | 1.5\*3.5=5.25 | 1.5\*4.5=6.75 | 1.5\*2.5=3.75 | 21.25 | 0.349 |
| А2 | 0.5\*5.5=2.75 | 1\*3.5=5.25 | 0.5\*4.5=2.25 | 1.5\*2.5=3.75 | 14 | 0.23 |
| А3 | 0.5\*5.5=2.75 | 1.5\*3.5=5.25 | 1\*4.5=4.5 | 1.5\*2.5=3.75 | 16.25 | 0.267 |
| А4 | 0.5\*5.5=2.75 | 0.5\*3.5=1.75 | 0.5\*4.5=2.25 | 1\*2.5=2.5 | 9.25 | 0.152 |
|  |  |  |  |  | 60.75 |  |

Наибольшее отклонение от предыдущего значения коэффициента приоритетности составляет

(0.152 - 0.156) /0.156 \* 100 = 0.2%

Тогда наибольшее отклонение коэффициента приоритетности от предыдущих значений составит

(0.221 - 0.22) /0.22 = 0.46%.

Так как эта величина меньше установленного диапазона, то коэффициента приоритетности можно считать установленными.

## 3. Выбор подразделения в аппарате управления для разработки детализированного оргпроекта совершенствования системы управления

Так как предприятие небольшого размера, то оно само и будет являться предметом для разработки детализированного оргпроекта совершенствования системы управления.

## 4. Формирование целевой системы управления, обеспечивающей эффективное функционирование и развитие объекта проектирования

Необходимо отметить, что система управления предприятием представляет собой подвижную (в силу быстро меняющихся внешних и внутренних экономических условий) древовидную структуру с множеством вложенных процессов.

Дерева целей магазина "Лилия" на рисунке 1.

Так как в качестве подразделений выбрано само предприятие, то дополнять его нет необходимости.

Для определения приоритета отдельной цели, расположенной на любом уровне дерева целей следует перемножить значения коэффициентов приоритета дерева целей до конкретной оцениваемой цели. Данные представлены ниже. [19, 105]

Внешние и внутренние цели: по 0.5.

Выход на новые рынки сбыта - 0.4 (20%)

Увеличение доли рынка - 0.6 (30%)

Продукция - 0.4 (20%)

Персонал - 0.3 (15%)

Экономические - 0.3 (15%)

Ценовая политика - "глубокое проникновение" - 0.4 (8%)

Улучшение качества обслуживания клиентов - 0.6 (12%)

Снижение издержек - 0.2 (3%)

Нормальная прибыль - 0.3 (4,5%)

Улучшение культуры труда - 0.2 (3%)

Повышение квалификации - 0.3 (4,5%)

Рисунок 1. Дерево целей магазина "Лилия"

Предложение книжной продукции с высоким качеством обслуживания

Внешние цели:

Выход на новые рынки сбыта

Увеличение доли рынка

Внутренние цели:

Продукция

Персонал

Экономические

Ценовая политика – «глубокое проникновение»

Улучшение качества обслуживания клиентов

Снижение издержек

Нормальная прибыль

Улучшение культуры труда

Повышение квалификации

## 5. Анализ и синтез эффективной организационной структуры управления

В магазине "Лилия" координация управляющих воздействий характеризуется таким видом координации как взаимное согласование. Это связано с четким распределением функций и согласованным указаниями. Вид управления организации является органическим, так как цели и функции задаются внутри самого магазина. Магазин расположен в северо - западном районе города. Такой вид продукции как бытовая химия вполне здесь уместен, так как в этом районе конкурентов нет.

Анализ действующей функциональной структуры управления складывается из следующих разработок.

Матричный классификатор служит для определения структуры и содержания функций менеджмента. Общий вид матричного классификатора представлен в таблице 3. [11, 86]

Таблица 3.

Построение матричного функционального классификатора

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Специальные функции менеджмента | Общие функции менеджмента | | | | | |
| Планирование и прогнозирование | Организация | Нормирование ресурсов | Стимулирование | Координация | Контроль, учет, анализ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Научно-техническое развитие |  |  |  |  |  |  |
| 2. Управление сбытовой деятельностью |  |  |  |  |  |  |
| 3. Управление персоналом |  |  |  |  |  |  |
| 4. Маркетинг |  |  |  |  |  |  |
| 5. Управление качеством |  |  |  |  |  |  |
| 6. Сервис |  |  |  |  |  |  |
| 7. Регулирование хода обслуживания |  |  |  |  |  |  |

На основе таблицы рассмотрим содержание функций.

1.2 Планирование и прогнозирование научно-технического развития:

разработка стратегии научно-технического развития;

составление прогноза научно-технического развития.

1.3 Организация научно-технического развития:

разработка планов научно-технического развития;

изучение рыночного механизма научно-технического развития.

1.4 Нормирование ресурсов научно-технического развития:

выработка нормы ресурсов научно-технического развития;

распределение ресурсов научно-технического развития.

1.5 Стимулирование научно-технического развития:

введение новых технологий научно-технического развития;

стимулирование персонала в научно-техническом развитии.

1.6 Координация научно-технического развития:

разработка планов научно-технического развития и следование им.

1.7 Контроль научно-технического развития:

планирования мероприятий по контролю научно-технического развития.

2.2 Планирование и прогнозирование управления сбытовой деятельностью:

планирование управления сбытовой деятельностью;

прогнозирование управления сбытовой деятельностью.

2.3 Организация управления сбытовой деятельностью:

ответственный товаровед магазина;

составление планов управления сбытовой деятельностью.

2.4 Нормирование ресурсов управления сбытовой деятельностью:

выработка нормы ресурсов при управлении сбытовой деятельностью;

распределение ресурсов при управлении сбытовой деятельностью.

2.5 Стимулирование сбытовой деятельностью:

выход на новые рынки сбыта;

увеличение доли рынка.

2.6 Координация управления сбытовой деятельностью:

подответственна руководителю организации;

осуществляется в соответствии с разработанными планами.

2.7 Контроль управления сбытовой деятельностью:

осуществляет руководитель;

на основе разработанного пакета документов.

Планирование, организацию, стимулирование, координацию и контроль за управлением персоналом, в сфере маркетинга и правления качеством осуществляет руководитель организации. Все общие функции по организации сервиса лежат на руководителе совместно с товароведом магазина. Ходом обслуживания управляет старший продавец.

Функционально - ресурсная матрица служит для определения видов и величин ресурсов, выделяемых для реализации функций менеджмента. (Таблица 4)

Таблица 4.

Функционально - ресурсная матрица

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ресурсы | Функции менеджмента | | | | | |
| Управление научно-техническим развитием | Управление сбытовой деятельностью | Управление персоналом | Управление маркетингом | Управление финансами | Управление инфраструктурой |
| Человеческие |  |  |  |  |  |  |
| Материально - вещественные |  |  |  |  |  |  |
| Финансовые |  |  |  |  |  |  |
| Организационные |  |  |  |  |  |  |
| Показатели эффективности использования ресурсов |  |  |  |  |  |  |

Сформируем показатели эффективности использования финансовых ресурсов для выделяемых функций.

Эунтр = Расходыунтр/Управленческие расходы

Эусд = Расходыусд/Управленческие расходы

Эуп = Расходыуп/Управленческие расходы

Эм = Расходым/Управленческие расходы

Эуф = Расходыуф/Управленческие расходы

Эи = Расходыи/Управленческие расходы

Матрица дифференциации специальных функций менеджмента служит для анализа содержания работ по функциям менеджмента, закрепленными за отдельными управленческими должностями. (Таблица 5)

Таблица 5.

Матрица дифференциации функции планирование труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа функций | Отдельная функция | Работа /операция | Исполнители | |
| Руководитель | Товаровед (совмещает в себе должности администратора) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Код 01  Управление персоналом | Код 01 02 03 04  Найм на работу | Код 01 02 01 Разработка приказа о приеме на работу | 1,4,5,6,11 | 8,9 |
|  |  | Код 01 02 02 Подготовка должностной инструкции | 1,2,4,6,11 | 5,7,8,10 |
|  |  | Код 01 02 03  Проведение собеседования | 2,3,4,9,11,12 | 8,7, 10, |
|  |  | Код 01 02 04  Знакомство с магазином | 4,6,12 | 2,3,8,9,11 |
|  | Код 01 02 03 04  Увольнение с должности | Код 01 02 03 01  Извещение об увольнении | 1,4,5,6,11,12 | 2,3,8,9 |
|  |  | Код 01 02 03 02  Прием заявления об увольнении | 2,4,5,6,12 | 7,8,11 |
|  |  | Код 01 02 03 01  Оформление документации | 1,24,5,12 | 3,7,8,9,11 |
|  |  | Код 01 02 03 01  Подготовка рекомендации | 5,6,7,11 | 1,2,9 |

Данные таблицы показывают нагрузку на руководителя и товароведа. Как видно большую нагрузку испытывает руководитель, немного меньше товаровед. В качестве снижения нагрузки с начальника можно предложить введение новой должности - администратора или заместителя руководителя, на которую будет перекладываться часть обязанностей.

Средний диапазон контроля будет равен 1, так как руководитель в организации один. [9, 56]

## 6. Моделирование и оптимизация параметров организационной структуры управления

Оптимальный (нормативный уровень централизации функций менеджмента Кцн) определяется с помощью корреляционной зависимости:

Кцн = А•Р•У

Применительно к конкретной организации (магазин "Лилия"):

Кцн = 0.049 •10000.1013 40.9965 = 196

Коэффициент гибкости аппарата управления характеризует потенциальные возможности управленческих работников эффективно выполнять весь объем работ по какой - либо функции менеджмента с учетом её вертикального строения. В данной организации коэффициент равен 1, так как управленческую должность занимает только один человек. [4, 188]

Коэффициент разнообразия характеризует уровень специализации труда работников низового уровня:

Кр=ΣФн/Рн

Кр= ¼ =0.25 - коэффициент разнообразия.

Интегральный критерий эффективности служит для оценки каждого из проектируемых вариантов перераспределения работников между уровнями управления по какой - либо функции менеджмента.

Оптимизация централизации функций менеджмента производится путем определения количества перераспределенных работников между уровнями управления:

К= (Рв (+-х)) /Рв +Рн

К = (8+1) /8+4 = 0.75

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № варианта | Коды перераспределенных работников | Показатели | Коды работ по функциям менеджмента | | | | | Показатели | Интегральный показатель |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| А | 05, 10 | Фв | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | Кр=1 | И=6.78 |
|  |  | Фн | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | Фн=16 |  |
|  |  | Кг | 0.6 | 0.8 | 0.8 | 0.6 | 0.66 | Кг= 3.46 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## 7. Организационная регламентация предлагаемых изменений в системе управления

Включает в себя "Положение о службе" и должностную инструкцию товароведа. [6, 165]

УТВЕРЖДАЮ

Директор "Лилия"

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2008 г.

ПОЛОЖЕНИЕ

о службе по работе с персоналом

1. Общие положения

1.1 Служба по работе с персоналом является самостоятельным структурным подразделением и непосредственно подчиняется директору.

1.2 В своей деятельности служба по работе с персоналом руководствуется действующим законодательством, нормативными актами межотраслевых органов Российской Федерации, Уставом "Лилия", приказами и распоряжениями директора а, настоящим Положением.

1.3 Руководство службой осуществляет ведущий специалист, который назначается и освобождается от занимаемой должности директором. В период временного отсутствия ведущего специалиста обязанности исполняет специалист службы.

1.4 На должность ведущего специалиста назначается лицо, имеющие высшее или среднее специальное образование и имеющий опыт практической работы по управлению коллективами.

1.5 Организационная структура, штатная численность и штатное расписание службы утверждаются в установленном порядке.

1.6 Служба по работе с персоналом имеет свою печать и штампы установленных образцов.

2. Основные задачи

2.1 Обеспечение единой кадровой политики в, подготовка предложений и реализация мероприятий по оптимальному формированию управленческих и организационно-производственных структур на основе профессиональных квалификационных требований к персоналу и в целях достижения максимальной прибыли.

2.2 Организация работы по формированию оптимальных социально-трудовых отношений в интересах повышения эффективности производства.

2.3 Участие в разработке системы материальных и социальных стимулов, тесно увязывающих результаты экономической деятельности с вкладом каждого работника.

3. Направления деятельности и функции

Для решения указанных задач служба по работе с персоналом выполняет следующие функции:

3.1 В области организации работы по подбору, назначению и обучению руководителей:

3.1.1 Разработка предложений по назначению, перемещению и освобождению руководителей.

3.1.2 Обеспечение подготовки необходимых материалов для назначения директора, заместителей директоров и главного бухгалтера.

3.1.3 Формирование резерва для выдвижения на руководящие должности организация его подготовки, обучения и стажировки.

3.1.4 Подбор, организация приема и перемещения работников, подготовка проектов приказов и оформление трудовых договоров.

3.1.5 Работа с сотрудниками по кадровым вопросам.

3.1 6 Оказание помощи в трудоустройстве (переподготовке) работникам, освобождаемым в результате реорганизации, сокращения численности и штата.

3.1.7 Оказание практической помощи в разработке положений об отделах (службах), должностных инструкций работников.

3.2 В области обеспечения потребностей в квалифицированных специалистах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников:

3.2.1 Организация работы по изучению положения с трудовыми ресурсами в структурных подразделениях, разработке программ обеспечения потребностей подразделений квалифицированными специалистами, высвобождению и занятости высвобождаемых работников.

3.2.2 Организация переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов на различных курсах повышения квалификации в соответствии с планами.

3.2.3 Изучение, подготовка предложений и внедрение новых направлений повышения квалификации и переподготовки персонала в условиях рыночной экономики и внедрения новых технологий.

3.2.4 Поиск и развитие новых форм сотрудничества с учебными заведениями связи по подготовке специалистов для конкретных условий их будущей производственной деятельности.

3.3 В области организации учета и отчетности:

3.3.1 Формирование и ведение по утвержденным формам персонального учета и личных дел сотрудников. Оформление, ведение и хранение трудовых книжек штатных работников.

3.3.2 Организация разработки графиков отпусков работников и контроль за их соблюдением. Оформление отпусков, пенсий и листков нетрудоспособности, их постоянный учет.

3.3.3 Подготовка и своевременное представление в статистические органы месячной, ежеквартальной, полугодовой и годовой отчетности по формам, закрепленным за службой.

3.3.4 Выдача работникам справок о трудовой деятельности.

3.4 В области организации работы по награждению работников государственными и ведомственными наградами:

3.4.1 Оформление материалов к награждению государственными наградами, присвоению почетных званий и награждению ведомственными наградами работников.

3.5 В области социальной защиты и оплаты труда:

3.5.1 Участие в разработке Приложений к коллективному договору.

3.5.2 Участие совместно с планово-финансовой службой в разработке системы компенсаций и премирования сотрудников.

3.5.3 Оформление необходимых документов на работников для назначения им государственной и корпоративной пенсий, а также пособий членам их семей в случае потери кормильца.

3.5.4 Проведение работы по медицинскому обслуживанию работников совместно с группой по охране труда.

3.6. По другим направлениям деятельности:

3.6.1 Контроль за выполнением действующих законодательных и нормативных актов по вопросам работы с персоналом в структурных подразделениях.

3.6.2 Изучение и распространение передового отечественного и зарубежного опыта управления персоналом, в том числе через публикации и печать.

3.6.3 Подготовка документов для выезда в заграничные командировки.

3.6.4 Рассмотрение в установленном порядке писем, заявлений, жалоб и обращений граждан по вопросам, входящим в компетенцию службы.

4. Права и обязанности

Ведущий специалист по работе с персоналом на основе единоначалия руководит работой службы, осуществляет все права и обязанности, вытекающие из задач, возложенных на службу, и имеет право:

4.1 Привлекать в случае необходимости работников, по согласованию с соответствующими руководителями, к выполнению задач, возложенных на службу.

4.2 Участвовать в совещаниях по вопросам, относящимся к деятельности службы.

4.3 Согласовывать разрабатываемые проекты приказов, распоряжений, инструкций и других нормативных актов, готовить и направлять в отделы и службы информационные материалы, вести деловую переписку по вопросам, относящимся к компетенции службы.

4.5 Осуществлять проверки работы подразделений по вопросам организации работы с персоналом.

4.7 Вносить предложения о поощрении, привлечении к дисциплинарной ответственности работников.

4.8 Осуществлять подбор и расстановку работников в службе. Готовить к утверждению должностные инструкции работников службы.

5. Ответственность

Ведущий специалист по работе с персоналом несет персональную ответственность за:

5.1 Своевременное и качественное выполнение возложенных на службу функций.

5.2 Обеспечение трудовой и исполнительской дисциплины, охраны труда и техники безопасности в подразделении.

5.3 Соблюдение режима секретности, неразглашение коммерческих и иных сведений, имеющих конфиденциальный характер.

5.4 Обеспечение сохранности имущества и материальных ценностей, закрепленных за службой.

5.5 Использование предоставленных прав.

Ведущий специалист несет в установленном порядке ответственность за убытки, причиненные Обществу и его работникам ненадлежащим исполнением своих обязанностей.

6. Взаимоотношения и связи

Служба по работе с персоналом постоянно взаимодействует:

6.1 Со всеми структурными подразделениями по вопросам:

планирования штатной численности и определения потребности в кадрах, - подбора персонала, оформления трудовых договоров, - перемещения и увольнения работников, - оценки трудовой деятельности, оплаты труда, - награждения и поощрения, - обучения и повышения квалификации сотрудников, - оформления пенсий, отпусков, листков нетрудоспособности.

6.2 Планово-финансовой службой, бухгалтерией по вопросам премирования, выделения финансовых средств на обучение, ежеквартальной, полугодовой и годовой статистической отчетности.

6.3 С руководством цехов и служб по:

оформлению трудовых договоров, - созданию резерва на замещение руководящих должностей, подбору - кандидатов, формированию и обучению групп резерва, - повышению квалификации и обучению руководящего состава, включая уровень среднего звена руководителей, - разработке, согласованию и выполнению тарифных соглашений и приложений к коллективному договору, - позициям, изложенным в п.6.1.

6.4 С профсоюзными органами по вопросам разработки и выполнения приложений к коллективному договору.

6.5 С органами занятости населения по вопросам трудоустройства высвобождаемых работников, подбора кандидатов на вакантные должности.

6.7 С органами социальной защиты населения по вопросам оформления пенсий штатным работникам.

66.8 С университетами, академиями, учебными заведениями связи, учебными центрами по вопросам организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов.

7. Основные требования к квалификации работников отдела

Работники отдела по работе с персоналом должны соответствовать квалификационным требованиям.

Персонал службы должен включать специалистов, как правило, с высшим образованием, имеющих практический опыт управленческой и руководящей работы.

8. Организация работы

8.1. Служба организует свою работу по планам, утверждаемым Директором магазина "Лилия".

8.2. Служба в установленном порядке представляет Директору отчет о выполнении плана работы, своевременно информирует в случаях невыполнения запланированных мероприятий.

8.3. Служба ведет делопроизводство в порядке, установленном в магазине.

8.4. Служба по требованию руководства и в инициативном порядке своевременно и достоверно готовит оперативные сведения, статистические данные, аналитические справки и др. информацию по вопросам, входящим в его компетенцию.

Ведущий специалист службы по работе с персоналом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_ г.

Согласовано:

С положением ознакомлены: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должностная инструкция товароведа.

УТВЕРЖДАЮ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Ф.И. О)

Генеральный директор (учреждения, организации) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ Товароведа магазина "Лилия" г. Липецка

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Товароведа.

1.2 Товаровед назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора.

1.3 Товаровед подчиняется непосредственно Генеральному директору, Заместителю Генерального директора.

1.4 На должность Товароведа назначается лицо, имеющее высшее или среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

1.5 Товаровед должен владеть компьютером на уровне уверенного пользователя.

1.6 Товаровед должен знать:

постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, касающиеся работы предприятия торговли;

товароведение, стандарты и технические условия для товаров, основные свойства товаров, качественные характеристики, методы определения качества товаров;

организацию складского хозяйства, условия хранения и транспортировки товаров; конъюнктуру товарного рынка;

методы изучения покупательского спроса;

современную моду и тенденции ее развития; порядок разработки планов товарного обеспечения, товарооборота;

порядок составления заявок на товары;

передовой отечественный и зарубежный опыт организации торговли и складского хозяйства; нормативы товарных запасов;

поставщиков, ассортимент и номенклатуру выпускаемой или поставляемой ими продукции;

структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы;

правила и методы организации обслуживания покупателей;

основы экономики, организации труда и управления;

основы маркетинга и организации рекламы;

порядок оформления помещений и витрин;

основы эстетики и социальной психологии;

законодательство о труде;

Правила внутреннего трудового распорядка;

правила и нормы охраны труда;

правила техники безопасности, производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности, гражданской обороны.

1.7 Товаровед должен обладать организаторскими способностями, коммуникабельностью, должен быть энергичен и позитивно настроен.

1.8 В период временного отсутствия Товароведа его обязанности возлагаются на \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1 Товаровед:

2.1.1 Постоянно изучает спрос на все группы товаров и тенденции его развития.

2.1.2 Исследует факторы, влияющие на сбыт товаров и имеющие значение для успешной их реализации, типы спроса (устойчивый, ажиотажный, кратковременный и др.), причины его повышения и снижения, дифференциацию покупательной способности населения, прогнозирует спрос на товары и объем продаж.

2.1.3 Изучает перспективы сбыта новых товаров с учетом социально-демографических особенностей различных групп населения, состояния и динамики их доходов, традиций и вкусов.

2.1.4 Анализирует опыт конкурентов с учетом изменений в налоговой, ценовой и таможенной политике государства.

2.1.5 Ведет контроль за сбытом, проводит сопоставление запланированных данных с полученными результатами по объему, выручке, времени сбыта, выявляет отклонения и изменения конъюнктуры рынка.

2.1.6 Принимает участие в составлении планов товарооборота и товарного обеспечения.

2.1.7 Контролирует соответствия товаров действующим ГОСТам и ТУ.

2.1.8 Осуществляет постоянные контакты с поставщиками.

2.1.9 Контролирует выполнение контрагентами договорных обязательств, в том числе поступление товаров в согласованном ассортименте по срокам, качеству, количеству.

2.1.10 Участвует в составлении претензий контрагентам.

2.1.11 Принимает участие в подготовке ответов на претензии покупателей.

2.1.12 Принимает меры по ускорению оборачиваемости товаров, сокращению товарных потерь, изучает причины образования сверхнормативных товарных ресурсов и "неликвидов", разрабатывает меры по их реализации.

2.1.13 Информирует, при необходимости, работников склада и администрацию предприятия о правилах хранения, транспортировки товаров, осуществляет контроль за соблюдением правил хранения, транспортировки товаров, подготовкой товаров к отправке в торговый зал.

2.1.14 Проводит ежедневный контроль товарных остатков на складе предприятия.

2.1.15 Участвует в проведении инвентаризации товаров.

2.1.16 Осуществляет оперативный учет итогов реализации товаров, составляет обзоры конъюнктуры, отчетность по установленным формам, оформляет документы, связанные с поставкой и реализацией товаров.

2.1.17 Участвует в формировании цен.

2.1.18 Соблюдает трудовую и производственную дисциплину, правила и нормы охраны труда, требования производственной санитарии и гигиены, требования противопожарной безопасности, гражданской обороны.

2.1.19 Исполняет распоряжения и приказы администрации предприятия.

2.1.20 Информирует руководство об имеющихся недостатках в работе предприятия, возможных мерах по их ликвидации.

3. ПРАВА

3.1 Товаровед имеет право:

3.1.1 Давать распоряжения и предпринимать соответствующие действия по устранению причин, создающих препятствия для осуществления Товароведом своих функциональных обязанностей.

3.1.2 Вносить предложения администрации предприятия по улучшению работы, относящейся к функциональным обязанностям Товароведа и всего предприятия в целом.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

4.1 Товаровед несет ответственность за:

4.1.1 Невыполнение своих функциональных обязанностей.

4.1.2 Недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, нарушение сроков их исполнения.

4.1.3 Невыполнение приказов, распоряжений администрации предприятия.

4.1.4 Нарушение Правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

4.1.5 Разглашение коммерческой тайны.

4.1.6 Утрату, порчу и недостачу товаров и иных материальных ценностей в соответствии с действующим законодательством.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1 Режим работы Товароведа определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

С инструкцией ознакомлен: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись) (Ф.И. О)

"\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ г.

## 8. Оценка эффективности мероприятия по совершенствованию системы управления

Эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления магазином "Лилия" может быть определена через:

Снижение трудоемкости работ по функциям менеджмента (Т);

Сокращения численности управленческих работников (Ч)

Ч= Т/F

Ч=2200/1800 = 122

Рост производительности труда работников управления (П)

П= (100•Ч) /100-Ч

П= (100•122) /100 - 122= - 554

Сокращение деятельности циклов прохождения управленческой информации

Тц = 8.2•50 000 (1 - 196/0.75) = 10, 6 млн.

Сокращение затрат, связанные с уменьшением длительности циклов прохождения управленческой информации

S = 10,6 6,5 = 68,9 млн. руб.

## Заключение

Таким образом, проанализировав систему управления розничного магазина "Лилия", получены результаты и разработаны предложения.

Организация является объектом управления со стороны управляющей системы (управленческого персонала). При создании организации определяются ее основные параметры: цели, виды и масштабы деятельности, формы собственности, размер и виды организации; осуществляется также деятельность по обеспечении организации всеми необходимыми финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами: подбор и наем персонала, закупка сырья, материалов, оборудования, его установка, аренда, строительство или покупка производственных помещений и т.д. [2, 37]

Философия компании - удовлетворение потребностей и вкусов потребителей. Высокое качество и продвижение новых товаров, то есть расширение ассортимента продукции. Лидерство на рынке измеряется не объемами, а эффективностью марки. Компания стремится прежде всего быть эффективной, то есть постоянно обнаруживать новые источники удовлетворения нужд потребителей. [12,185]

“Структура управления организацией” или “организационная структура управления” - одна из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределение между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. 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 управления, выборы их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценка соответствия задачам организаций. [14, 56]

Измененная организационная система управления розничного магазина "Лилия" показала, что возможна разгрузка руководителя и повышение компетентности управления на предприятии.

## Список литературы

1. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.: "ИНФРА-М", 2007. - 275 с.
2. Валовой Д.В. История менеджмента. - М 2000. - 137 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для эконом. Спец. вузов - М.: Высшая школа, 2004. - 308 с.
4. Глущенко В.В. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. Моск. обл., 2000. - 488 с.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - М. "Остожье" и Минск "Новое знание, 2000. - 371 с.
6. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. Пер. с анг. М.: Наука, 19748. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. СПб.: ОЛБИС, 2007. - 265 с.
7. Коротков Э.М. Исследование систем управления. Москва Издательско-консалтинговая компания "ДеКА" 2000. - 388 с.
8. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте. - М. ЮНИТИ, 2001. - 281 с.
9. Масленников. Разработка структуры управления, обладающей потенциалом для изменений // Проблемы теории и практики управления. - 2002-№4
10. Менеджмент. Под. ред. проф. Цыпкина Ю.А., М.: ЮНИТИ, 2002. - 371 с.
11. Месарович М., Мако Д., Тахакара Н. Теория иерархических многоуровневых систем: Пер. с англ. - М.: Мир, 2003. - 386 с.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. - М.: Дело, 2000. - 589 с.
13. Никаноров С.П. Системный анализ и системный подход. В сб.: Системные исследования-71. - М.: Наука, 2002. - 371 с.
14. Сироткин.Д. Без выбора нет стратегии // Росс. Торговля 2003. - №7.56 с.
15. Современный менеджмент. Росс. Эконом. Журнал - 2003г. №3,12; 2004г. №1,4,7
16. Сухов С.В. Модель управления предприятием // Менедж. В России и за рубежем. - 2002. - №6, 45 с.
17. Федеральный закон об акционерных Обществах: от 26.12. 1995г. №208-ФЗ // Экономика и жизнь 2001. - №4, 71 с.
18. Федоров Н.Н. Организационная структура управления предприятием. Учебное пособие. - М.: Кронус. 2003. - 490 с.
19. Хохлачев Е.Н. Организация и технология выработки решений при управлении системой и войсками связи. Ч.1. Методические основы выработки военно-управленческих решений. - М.: РВСН, 2001. - 391 с.
20. Шекова Е.Л. Менеджмент благотворительной деятельности, опыт российской сферы культуры // менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - №3, 34 с.