**Совершенствование системы управления в организации**

**Содержание**

Введение 3

1. Теоретические аспекты системы управления в организации 5

1.1 Понятие системы управления в организации 5

1.2 Зависимость системы управления от организационной формы предприятия 8

2. Совершенствование системы управления в фирменном магазине «Калач» Хлебозавода №3 17

2.1 Основные сведения 17

2.2 Анализ организационной структуры магазина «Калач» 19

2.3 Определение структуры персонала 23

2.4 План по совершенствованию структуры управления фирмой 26

Заключение 31

Список использованных источников 33

**Введение**

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуация фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит oт позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

Цель написания курсовой работы:

- раскрыть сущность системы управления организацией, также показать построение структуры управления персоналом в фирменном магазине «Калач» Хлебозавода №3 г. Комсомольска-на-Амуре.

Для достижения указанной цели необходимо рассмотрение и решение следующих задач:

- рассмотреть понятие системы управления в организации, а также его виды;

- показать зависимость системы управления от организационной формы предприятия;

- раскрыть построение совершенствование системы управления предприятием на примере хлебобулочного магазина «Калач» Хлебозавода №3;

Предметом исследования являются система управления в магазине «Калач».

Объектом моего исследования является магазин «Калач». Фирменный магазин «Калач» - магазин, в котором всегда можно купить свежие сорта хлеба, кондитерские изделия, выпечку, выпускаемую Хлебозаводом №3.

**1. Теоретические аспекты системы управления в организации**

**1.1 Понятие системы управления в организации**

Чтобы понять, что такое управление в организации, мы должны в первую очередь узнать, в чем заключается работа менеджера. Существует пять основных функций, которые выполняют менеджеры: планирование, организация, подбор персонала, руководство, контроль. Вместе эти функции представляют собой то, что обычно мы называем процессом управления. Каждая из вышеперечисленных функций включает в себя:

* планирование: постановка целей и стандартов, разработка правил и последовательности действий, разработка планов и прогнозирование некоторых возможностей в будущем;
* организация: постановка определенных задач перед каждым подчиненным, разделение на отделы, делегирование части полномочий подчиненным, разработка каналов управления и передачи информации, координация работы подчиненных;
* управление персоналом: решение вопроса об определении стандарта для подходящих кандидатов, подбор подходящих работников, отбор работников, установка стандартов работы, компенсации работникам, оценка выполнения работ, консультирование работников, обучение и развитие работников;
* руководство: решение вопроса, как заставить работников выполнять свою работу, оказание моральной поддержки, мотивация подчиненных;
* контроль: установление таких стандартов, как квота продаж, качество, уровень продуктивности; проверка соответствия выполнения работ этим стандартам; их корректировка при необходимости.

Все управленческие действия различаются по назначению, конкретному содержанию, формам и методам осуществления, по степени сложности.

Сложность управления определяется масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов. Сложность характеризуется и степенью новизны принимаемых решений, объемом требуемых изменений, поиском нетрадиционных подходом, а так же определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Управление организацией является одним из основных видов всей совокупности управления. Представляет собой способ воздействия на процесс производства, каких - либо благ или услуг с целью его упорядочения на основе объективных законов развития производства.

Управление можно разделить на управление людьми и управление деятельностью организации. Управление в организации является взаимоотношением между руководителем и подчиненным ему персоналом, направленное на достижение результатов деятельности организации. Управление соединяет все человеческие и материальные ресурсы с целью выполнения задач, стоящих перед организацией.

Таким образом, можно разделить все поле деятельности управления на две части: на управление деятельностью и управление людьми.

Управление деятельностью, складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производственной работы и контроля за выполнением заданий. Управление деятельностью не может быть успешным, если управление людьми осуществляется неправильно. Управление людьми представляет собой деятельность по руководству персоналом организации. Эта область управления непосредственно связана с работой руководителя. К данному виду управления относятся: обеспечение сотрудничества в коллективе, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация персонала и другие составные части работы руководителя.

Управление требует больших умственных усилий независимо от того, какой области оно касается - управление деятельностью, окружением или людьми. Управление деятельностью организации означает стремление к достижению максимальных результатов работы. Работа руководителя имеет своей целью достижение людьми их личных целей.

Для того чтобы управленческая деятельность осуществлялась хорошо, необходимо выполнение ряда условий:

Субъект и объект управления должны соответствовать друг другу. Если они не смогут понять друг друга в процессе работы, то они не реализуют свои потенциальные возможности. Так, если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то между ними начнутся конфликты, которые окажут плохое влияние на результаты работы.

Субъект и объект управления должны обладать самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в разных ситуациях. Когда в качестве объекта управления являются люди, обладающие своими взглядами, на ситуацию, стремлением, мышлением они должны иметь возможность, реализовать свои возможности на практике. При отсутствии такой возможности люди либо подавляют свою активность, либо стараются добиться своего мнения.

Субъект и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии; один - в отдаче необходимых команд, другой - в их своевременном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта, выполнять поступающие команды. Степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления. И это составляет целую проблему управления в том случае, когда его субъект и объект не связаны отношениями собственности.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление повсюду сопровождает деятельность человека. И всякая деятельность человека нуждается в управлении. Благодаря управлению оказывается возможной эта деятельность. Чем лучше осуществляется управление, тем выше вероятность успеха. От управления зависит реальность предвидения результата, четкость и согласованность действий людей. А так же заинтересованность человека - участника совместного труда в общем, результате. Вот почему начиная с определенного этапа развития производства и общества, все большее внимание уделяется управлению. Ставятся задачи совершенствования управления, поиска новых форм, определение возможностей его развития, используя средства новой техники, обогащения информацией и прочее.

**1.2 Зависимость системы управления от организационной формы предприятия**

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им.

Для существования организационной структуры управления необходимо:

* разделение и кооперация общественного труда;
* обособление звеньев (органов) управления по функциям управления, необходимых для достижения цели системы;
* наличие отношений по управлению, реализующих связи различного характера (координации, субординации) между выделенными звеньями и ступенями управления.

Организационная структура предприятия – это внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие отдельных частей единого целого. Организационная структура формируется из двух взаимосвязанных составных частей: структуры управления и производственной структуры предприятия.

Структура управления определяется как форма распределения и координации управленческой деятельности на предприятии. Она включает состав органов управления и устанавливает характер отношений между ними.

Производственная структура предприятия определяется составом основных производственных подразделений предприятия и характером их взаимосвязи.

Сначала формируется производственная структура, а затем как производная от нее строится организационная структура управления предприятием.

Элементами структуры управления являются отдельные работники (генеральный директор, его заместители), службы и другие звенья аппарата управления, т.е. звено управления - самостоятельное структурное подразделение (отдел, бюро, сектор), выполняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Ступень управления - это единство звеньев определенного уровня, иерархия управления (управление предприятием, цехом, участком и т.д.).

На организационную структуру управления предприятия влияют ряд факторов:

организационно-производственные факторы:

размер организации;

производственный профиль фирмы;

характер выпускаемой продукции и технология ее производства;

ориентация на местный, национальный или внешний рынки;

характер объединения.

Организационно-управленческие факторы:

выбранная стратегия развития (поглощения, роста, сокращения);

функции управления;

используемые информационные технологии;

система методов управления;

стиль работы руководителя.

Признаки оптимальной организационной структуры:

Небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;

Небольшое число уровней руководства;

Наличие в структуре групп специалистов;

Ориентация графиков работы на потребителей;

Быстрая реакция на изменения;

Высокая производительность труда;

Низкие затраты.

Последовательность выбора организационной структуры:

Сначала определяется миссия.

Разрабатывается стратегия.

Формулируются цели деятельности.

Разрабатывается функциональная структура организации.

Определяется квалифицированный состав работников.

Определяется должностной состав работников.

Формулируются цели и задачи деятельности работников.

В зависимости от видов организации (отраслей, видов продукции или услуг, размеров, количества предприятий, и др.) выстраивается и структура управления; возникают уровни управления по вертикали и координирующие центры по горизонтали.

Каждый управленческий орган относится к конкретному объекту управления – группе, бригаде, цеху, отделу, корпусу, заводу и др. Поэтому структура управления всегда совпадает с общей структурой организации, которая классифицируется на линейную, функциональную, линейно-функциональную, дивизиональную, программно-целевую, проектную, матричную и др.

При создании организационной структуры управления необходимо учитывать основные принципы:

* Принцип единства распорядительности и персональной ответственности;
* Принцип соблюдения норм управляемости;
* Принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;
* Принцип сочетания централизации и децентрализации.

Согласно принципу единства распорядительства и персональной ответственности работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним.

Путем делегирования линейных полномочий устанавливается нормы управляемости, которые определяют число подразделений и число уровней управления. Итак, норма управляемости - число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу (8 час в день, 40 час в неделю и т.д.), а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям организации.

Норма управляемости зависит от следующих факторов:

* уровня управления;
* уровня решаемых задач;
* квалификации руководителей и подчиненных.

Необходимо стремиться к минимальной норме управляемости, что способствует эффективной координации действий и постоянному контролю за подчиненными.

Нормы управления на предприятиях различных отраслей промышленности варьируют в широком диапазоне и в среднем могут составлять 7-10 человек.

* высший уровень руководства 3-5 чел.
* средний уровень руководства 10-12 чел.
* нижний уровень управления -25-30 чел. при выполнении простых работ.

Структуры управления подразделяются на две большие группы – механистические и органические.

Механистические (бюрократические) или жесткие организационные и управленческие структуры малоподвижны, стабильны, система планирования и контроля строго иерархичны, а решения принимаются высшим руководством. Это централизованные структуры.

Децентрализованные структуры более гибкие, быстро меняющиеся. Они называются органическими, адаптивными.

Линейное управление строится на основе производственной структуры предприятия и используется для управления организацией в целом (предприятие – цех - участок), а также ее подразделениями (начальник цеха – начальник участка - мастер). Отношения «руководство - подчинение» строятся на основе линейной структуры и в управленческих подразделениях (начальник отдела - начальник бюро-начальник сектора - руководитель групп). Эту структуру используют небольшие фирмы с однородной и несложной технологией.

При такой структуре управление осуществляется всем предприятием в целом и по каждой функции в отдельности. Для выполнения каждой функции в системе создается специальное подразделение, деятельность которого направлена на решение специфического круга своих задач

Наиболее распространенной является организационная структура, основанная на сочетании линейных и функциональных связей в организации – это линейно-функциональная.

В линейно-функциональной структуре принято такое разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены правами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные звенья призваны оказывать помощь линейным подразделениям и осуществлять планирование, координирование, стимулирование, учет, контроль, анализ, регулирование их деятельности в форме информирования и консультирования. Свое воздействие на линейные подразделения они осуществляют через линейных руководителей.

Линейно-функциональная структура хорошо зарекомендовала себя на практике и поэтому положена в основу типовых форм управления.

Такая структура в максимальной степени приспособлена к управлению предприятием в относительно стабильных условиях.

Необходимость новых подходов к организации управления вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры. Такая структура является децентрализованной, основанной на центрах прибыли по продуктам, потребителям и регионам.

Организация подразделений по продуктовому принципу является одной из первых форм дивизиональной структуры, и в настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют продуктовую структуру организации.

Организационная структура, ориентированная на потребителя находит применение в сфере образования, коммерческих банках, фирмах, торгующих оптом и в розницу.

Создание региональных структур управления обусловлено расширением предприятия, распространением их влияния на больших территориях как в одной стране, так и за рубежом. Это обстоятельство делает необходимым учет региональной специфики в работе предприятия, требует предоставления региональным отделениям (независимо от их размеров) относительной самостоятельности в решении многих вопросов.

Органические структуры управления.

Эти структуры обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменения внешней среды, способствуют внедрению новых производственных технологий. Обычно выделяют два вида адаптивных структур: программно-целевой и матричный.

Программно-целевая структура управления.

Такая структура предполагает создание специального органа по управлению разработкой и реализацией крупных программ.

Возможны различные виды программно-целевых структур – от координационного типа до проектных. Программно-целевая структура представляет собой механизм управления, который накладывается на линейно-функциональную структуру, с тем, чтобы повысить адаптивные свойства предприятия в динамичных внешних условиях его деятельности. Только чисто проектная программно-целевая структура может быть самостоятельной организационной формой управления. Централизованный тип программно-целевой организационной структуры управления применяют при реализации целевых федеральных крупных проектов, на практике этот тип используется сравнительно редко. Координационный тип программно-целевой организационной структуры управления при увеличении координационных связей модифицируется в матричную структуру. Матричная структура построена на сочетании линейно-функциональной и программно-целевой структур управления. При этом создается специальный механизм их взаимодействия.

Главная особенность структур матричного типа состоит в обязательном создании специального, постоянно действующего органа, который занимается выполнением очередных комплексных программ. Его основная задача – распределение ресурсов между всеми программами. Взаимодействие программно-целевого органа с подразделениями линейно-функциональной структуры порождает новые горизонтальные связи в системе управления. Отсюда название «матричная структура».

Особо следует обратить внимание на организационные особенности малых предприятий.

Для малого бизнеса наиболее простой является структура фирмы, находящейся в единоличном владении. Такая фирма обычно управляется собственником, который берет на себя весь риск предпринимательства. Глава фирмы нередко сам занимается бухгалтерским учетом и финансами, сбытом и снабжением, ценами и рекламой. Многое при этом зависит от его целеустремленности и работоспособности.

По мере роста предприятия и объема продаж создается управленческая группа. Она может включать управляющего (собственника), агента по снабжению, часто выполняющего функции технолога, мастера, в подчинении которого находятся рабочие. Для временной работы приглашается бухгалтер. Совмещение профессий, управленческих функций, способствуют экономному использованию ресурсов.

Главным требованием к управлению малым предприятием в условиях рынка является обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования.

Простая структура – основана на производстве единого продукта, непосредственном руководстве и не имеющая вспомогательных служб.

Проведение вертикальной интеграции (вдоль производственного цикла) приводит к созданию функциональной структуры.

**2. Совершенствование системы управления в фирменном магазине «Калач» Хлебозавода №3**

**2.1 Основные сведения**

Продуктовый магазин «Калач» - фирменный магазин ОАО «Хлебозавод №3», был открыт в 1994 году. Здание магазина объединяет в себе непосредственно магазин - передняя часть здания, выходящая на улицу, и цеха по выпечке хлеба – задняя часть строения. Первоначально магазин рассчитывался как специализированный магазин по торговле хлебом и хлебопродуктами, однако вскоре были добавлены обычные для продуктовых магазинов широкого профиля, молочный, кондитерский, отделы.

а) текущее рыночное положение фирмы, ситуация в отрасли на настоящий момент магазин «Калач» успешно функционирует. Доказательством этого можно назвать и проведенный недавно косметический ремонт фасада здания, а также прошедший в прошлом году ремонт внутренних залов магазинов.

Причиной успешной деятельности магазина можно считать то, что с изменением экономической ситуации в стране фирма смогла вовремя переориентироваться на более широкий круг потенциальных покупателей. для этого узкая специализация магазина – только хлебобулочные изделия – была расширена до магазина широкого профиля.

Причиной такого расширения стало изменение ситуации в отрасли, когда узкоспециализированные магазины не могут выжить. Наличие в городе большого числа конкурентных производителей хлебопродукции и хлебных магазинов не позволяет проводить независимую ценовую политику, чрезмерное расширение ассортимента не окупает себя. Поэтому выходом стало превращение в продовольственный магазин широкого профиля с сохранением доминирующего хлебобулочного направления.

б) описание фирмы по оказываемым услугам. Магазин «Калач» предоставляет покупателям широкий ассортимент хлебобулочных изделий. Отличительной чертой и достоинством является то, что с момента выпечки до поступления в продажу проходит минимальный отрезок времени.

Одна из наиболее популярных услуг – выпечка тортов на заказ, покупатель может выбрать как «вид», т.е. его вкусовые качества, так и его оформление – надпись кремом, слова поздравление и т.п.

в) общая характеристика обслуживаемого рынка. Город насыщен продовольственными магазинами, особенно это относится к фруктовым и овощным лоткам и хлебным магазинам. В каждом микрорайоне города работает не менее одного крупного и 2-3 небольших магазинов, в котором покупатели могут приобрести хлебобулочную продукцию. Цены держатся примерно на одном уровне, немного варьируясь в зависимости от района города, престижности магазина. Однако, несмотря на множество конкурирующих магазинов, острой конкурентной борьбы за покупателя нет. Это обуславливается разделом рынка на географические, территориальные сегменты – по микрорайонам, участкам улиц, т.к. люди чаще всего покупают хлеб в одном и том же месте – в магазине, находящемся по дороге с работы домой или по месту жительства. В результате раздела рынка на столь многочисленные и мелкие сегменты, ни один магазин не может произвольно завышать цены, не терпя крупных убытков. Но все вышесказанное не означает, что конкурентной борьбы нет совершенно.

“Магазин “Калач” осуществляет свою деятельность на основании действующего законодательства Российской федерации, Устава и Положения о коммерческой деятельности предприятий.

Хозяйственная деятельность магазин “Калач” осуществляется на основе производственно - финансовой самостоятельности, на принципах самоокупаемости и самофинансирования и полной ответственности за последствия своей деятельности на основании Положения и Устава “Магазин “Калач”

Финансовая деятельность “Магазин “Калач” осуществляется в целях увеличения прибыли за счет снижения издержек по закупке, хранению и реализации продукции и повышения качества предоставляемых услуг.

“Магазин “Калач” производит полные и своевременные расчеты с бюджетом в виде платежей: налог на прибыль, НДС, налог на землю, налог на транспорт, налог на воду, коммунальный налог, отчисления на заработную плату, отчисления во внебюджетные фонды.

**2.2 Анализ организационной структуры магазина «Калач»**

Большое значение имеет рациональное разделение труда работников “Магазин “Калач”. Оно предусматривает наиболее целесообразную расстановку работников торгово-технологических операций, четкое определение функциональных обязанностей каждого работника. Основными формами разделения труда в магазине являются: функциональное, товарно-отраслевое и квалификационное.

Функциональное разделение предполагает обособление отдельных функций и выделение работников для их выполнения. С учетом этого признака весь персонал розничного торгового предприятия подразделяется на три категории: управленческий, основной, или торгово-оперативный, и вспомогательный.

Управленческий персонал состоит из работников, обеспечивающих управление торгово-технологическим и трудовым процессом. Сюда входят руководящие, инженерно-технические работники и служащие – директор (заведующий), заместитель директора (заведующего), администратор, товароведы, заведующие секциями, старший бухгалтер, бухгалтеры, кассир и т.д.

Общее руководство магазином осуществляет директор (заведующий), он же руководит планово-экономической работой, занимается подбором кадров и организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность, организует выполнение наказов пайщиков. Ему же подчинены службы, занимающиеся вопросами труда и заработной платы, бухгалтерского учета и финансов.

Заместитель директора (заведующего) магазином руководит коммерческой деятельностью, в его ведении находятся вопросы организации технологических операций и хозяйственного обслуживания.

Бухгалтерский аппарат принимает от материально ответственных лиц товарно-денежные отчеты, проверяет и обрабатывает их, учитывает денежные средства и кредиты банков, а также выполняет другие бухгалтерские операции.

Администратор следит за состоянием выкладки товаров и рекламного оформления торгового зала, за соблюдением правил торговли, принимает решения по претензиям покупателей и т.д.

Товароведы выполняют основные функции в области коммерческой работы и организации торговли. В них входят изучение спроса населения на товары, заключение договоров с поставщиками и контроль за их выполнением, подготовка претензионных материалов, контроль за состоянием товарных запасов, проверка качества товаров и соблюдение условий их хранения. Они же организуют доставку товаров в магазин, внедряют современные методы продажи товаров и т.д.

Заведующие товарными отделами (секциями) организуют работу своих отделов (секций), следят за поддержанием товарных запасов на определенном уровне, составляют заявки на завоз товаров, принимают товары по количеству и качеству, обеспечивают сохранность товарно-материальных ценностей, выполняют другие функции, связанные с работой отделов (секций).

Основной (торгово-оперативный) персонал - продавцы, контролеры-кассиры, контролеры, кассиры, т.е. работники, занятые обслуживанием покупателей в торговом зале.

В обязанности продавцов входит подготовка и уборка рабочего места (получение упаковочного материала, проверка работоспособности торгового оборудования и инвентаря, пополнение рабочих товарных запасов, уборка тары, поддержание надлежащего санитарного состояния), подготовка товаров к продаже, обслуживание покупателей, учет неудовлетворенного спроса и т.д.

Контролер-кассир готовит рабочее место к выполнению расчетных операций (проверяет исправность контрольно-кассовой машины, записывает показания счетчиков, получает разменную монету и т.д.), выполняет расчетные операции с покупателями, осуществляет сдачу выручки и т.д.

Контролер проверяет сортность, комплектность, размеры, эксплуатационные свойства и цены товаров. Осуществляет перемеривание оплаченных товаров, заполняет паспорта на приобретенные товары, консультирует покупателей, упаковывает и отпускает товары покупателям.

Вспомогательный персонал обеспечивает обслуживание основного персонала, а также поддерживает магазин в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии. В эту категорию входят рабочие, младший обслуживающий персонал (уборщицы), фасовщики, электромонтеры, техники и т.д.

Товарно-отраслевое разделение позволяет работникам магазина специализироваться на продаже отдельных или нескольких товарных групп. Это способствует более глубокому изучению ассортимента товаров, более квалифицированному и производительному обслуживанию покупателей.

Разделение труда по квалификационному признаку основывается на распределении обязанностей работников магазина в соответствии с их квалификацией. Рациональное использование квалифицированных кадров благотворно сказывается на повышении уровня обслуживания покупателей. Так, с учетом квалификации продавцов подразделяют на первую, второю и третью категории. При этом продавец первой категории выполняет более сложные работы, на его долю приходится более ответственные функции, связанные с обслуживанием покупателей. Соответствующие различия имеются и в круге обязанностей, а также в выполняемых функциях между продавцами второй и третьей категорий.

Соотношение количества продавцов различной квалификации в розничном торговом предприятии зависит от ассортимента реализуемых товаров. Так, чем большую долю в товарообороте занимают сложные по характеру отпуска товары, тем больше число продавцов высокой квалификации должно быть в штате магазина.

Одним из важных условий разделения труда является его кооперация, которая выражается в совмещении работниками магазина профессий, специальностей и функций. Это позволяет более полно и равномерно загрузить персонал магазина в течение рабочего дня, ускорить процесс обслуживания покупателей. В результате кооперации труда повышается профессиональный уровень работников магазина, они приобретают дополнительные навыки и знания.

Формы организации труда в торговле тесно связаны с организацией материальной ответственности. Как правило, в торговле существует два вида материальной ответственности: индивидуальная и коллективная (бригадная).

На работников "Магазин "Калач" возлагается материальная ответственность, т.е. обязанность возместить имущественный ущерб, причиненный предприятию по их вине.

Действующим трудовым законодательством установлены два вида материальной ответственности за причиненный ущерб: ограниченная и полная.

Состав бригады формируется директором (заведующим) магазина. Один из членов бригады назначается бригадиром. При выбытии отдельных членов бригады или приеме новых работников (кроме бригадира) договор, как правило, не переоформляется. О выбытии членов бригады (не более 50%) в договоре делается отметка. Вновь принятый член бригады дает подписку на данном договоре о принятии материальной ответственности. При выбытии более половины членов бригады, а также при смене бригадира договор подлежит переоформлению.

При приеме в бригаду новых работников или выбытии из ее состава отдельных членов (кроме бригадира), а также при уходе в отпуск и возвращении их из отпуска вопрос о необходимости проведения инвентаризации решается бригадой совместно с этими работниками и по согласованию с администрацией.

**2.3 Определение структуры персонала**

Персонал предприятия подразделяется на следующие категории: руководители, специалисты, служащие, рабочие, младший обслуживающий персонал. Соотношение различных категорий работников в их общей численности характеризует структуру персонала предприятия. Система показателей, характеризующих трудовой потенциал предприятия представлен в табл. 1-3.

Система показателей, характеризующих трудовой потенциал “Магазина “Калач” (2005 г.)

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Всего | | В том числе по категориям | | | | | | | |
| Рабочие | | Руководители | | Специалисты | | МОП | |
| чел | % | Чел | % | чел | % | чел | % | чел | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1. Среднесписочная численность персонала | 110,5 | 94 | 55,5 | 50,2 | 2 | 1,8 | 31 | 28 | 22 | 20 |
| 2. Структура по полу  Мужчины  Женщины | 36  74,5 | 33  67 | 17  38,5 | 30,6  69,4 | 0  2 | 0  100 | 8  23 | 26  74 | 11  11 | 50  50 |
| 3. Возрастной состав  -до 18 лет  -18-25  -26-36  -37-50  -Старше 50 | 0  49,5  25  23  13 | 0  45  23  20  12 | 0  32,5  4  9  10 | 0  59  7  16  18 | 0  0  1  1  0 | 0  0  50  50  0 | 0  12  14  5  0 | 0  38  45  16  0 | 0  5  6  8  3 | 0  23  27  34  13 |
| 4. Распределение по стажу работы  -до 1 года  -1-2  -2-5  -5 и более | 51,5  38  21  0 | 46  34  19  0 | 34,5  15  6  0 | 62  27  11  0 | 0  0  2  0 | 0  0  100  0 | 9  11  11  0 | 29  35  35  0 | 8  12  2  0 | 36  33,  9  0 |
| 5. Образовательный уровень  -Неполное среднее  -Общее среднее  -Незаконченное высшее  -Высшее | 19  40,5  34  17 | 17  36  31  15 | 8  28.5  18  1 | 14  50 32  1 | 0  0  1  1 | 0  0  50  50 | 0  3  13  15 | 0  9  41  48 | 11  9  2  0 | 50  40  10  0 |

Таблица 2 Система показателей, характеризующих трудовой потенциал “Магазин “Калач” (2004 г.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Всего | | В том числе по категориям | | | | | | | |
| Рабочие | | Руководители | | Специалисты | | МОП | |
| чел | % | Чел | % | чел | % | чел | % | чел | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1. Среднесписочная численность персонала | 113 | 95 | 60 | 53 | 2 | 2 | 29 | 25 | 22 | 19 |
| 2. Структура по полу  Мужчины  Женщины | 40  73 | 35  65 | 17  38,5 | 28  72 | 0  2 | 1  1 | 8  21 | 27  73 | 11  11 | 50  50 |
| 3. Возрастной состав  -до 18 лет  -18-25  -26-36  -37-50  -Старше 50 | 0  46  27  26  13 | 0  40  23  23  11 | 0  34  14  2  10 | 0  57  23  3  16 | 0  0  1  1  0 | 0  0  50  50  0 | 0  11  9  9  0 | 0  40  31  31  0 | 0  4  7  5  6 | 0  18  32  22  27 |
| 4. Распределение по стажу работы  -до 1 года  -1-2  -2-5  -5 и более | 55  35  23  0 | 48  31  20  0 | 36  16  8  0 | 60  27  13  0 | 0  1  1  0 | 0  50  50  0 | 5  14  9  0 | 17  48  31  0 | 8  14  0  0 | 37  64  0  0 |
| 5. Образовательный уровень  -Неполное среднее  -Общее среднее  -Незаконченное высшее  -Высшее | 17  42  38  16 | 15  38  34  14 | 9  32  16  3 | 15  53  27  5 | 0  0  1  1 | 0  0  50  50 | 0  2  11  16 | 0  7  37  55 | 13  7  2  0 | 59  30  9  0 |

Таблица 3. Система показателей, характеризующих трудовой потенциал “Магазин “Калач” (2003 г.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Всего | | В том числе по категориям | | | | | | | |
| Рабочие | | Руководители | | Специалисты | | МОП | |
| чел | % | Чел | % | чел | % | чел | % | чел | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1. Среднесписочная численность персонала | 112 | 94 | 62 | 55 | 2 | 1,7 | 30 | 27 | 18 | 16 |
| 2. Структура по полу  Мужчины  Женщины | 30  82 | 27  63 | 21  41 | 34  66 | 0  2 | 0  100 | 9  21 | 30  70 | 8  10 | 44  56 |
| 3. Возрастной состав  -до 18 лет  -18-25  -26-36  -37-50  -Старше 50 | 0  43  28  27  14 | 0  38  25  24  13 | 0  31  18  5  8 | 0  50  29  8  13 | 0  0  1  1  0 | 0  0  50  50  0 | 0  9  11  8  2 | 0  30  37  27  7 | 0  3  5  9  1 | 0  17  28  50  5 |
| 4. Распределение по стажу работы  -до 1 года  -1-2  -2-5  -5 и более | 62  32  18  0 | 55  26  16  0 | 32  17  10  3 | 52  27  16  5 | 0  0  2  0 | 0  0  100  0 | 7  13  9  1 | 23  43  30  3 | 4  9  4  1 | 22  50  22  6 |
| 5. Образовательный уровень  -Неполное среднее  -Общее среднее  -Незаконченное высшее  -Высшее | 13  32  39  28 | 12  29  35  25 | 6  29  23  2 | 10  47  37  3 | 0  0  1  1 | 0  0  50  50 | 0  2  11  17 | 0  7  37  56 | 8  7  3  0 | 44  39  17  0 |

**2.4 План по совершенствованию структуры управления фирмой**

Четко сформированная организационная структура - один из факторов успешной деятельности фирмы. В связи с постоянными изменениями во внешней среде, которые часто ведут к негативным последствиям, следует обеспечить компании максимальную устойчивость в неблагоприятных ситуациях. Для этого руководителю необходимо принимать меры по планированию организационной структуры. Изучив и сделав анализ организационной структуры «Калач», планируется ряд мероприятий по ее совершенствованию.

Первым шагом является создание должности по стратегическому управлению и планированию. Это необходимо для того, чтобы видеть в перспективе пути функционирования и развития предприятия, предвидеть различные неблагоприятные ситуации, с которыми может столкнуться компания, прогнозировать возможные негативные последствия, нахождение путей их избежания, учитывая слабые и сильные стороны организации.

Одним из вариантов решения данного вопроса является создание должности менеджера. Такой вариант считается наиболее приемлемым, т.к. размеры организации велики. Менеджер владеет всей ситуацией как внутри организации, так и вне нее.

Планируется включить в функции менеджера функции по стратегическому планированию. Это позволит ему осуществлять следующее:

* оценивать состояние и перспективы развития важнейших с точки зрения организации субъектов и факторов окружающей среды прямого и  
  косвенного воздействия;
* контролировать внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся возможности;
* своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей;
* разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств;
* разработать стратегию своего подразделения с учетом генеральной стратегии всей компании.

При этом необходимо изучить:

* макроэкономические факторы: темпы инфляции (дефляции), налоговые ставки, платежный баланс своей организации, уровень занятости населения, платежеспособность населения;
* правовые (нормативные) факторы: соглашения по тарифам и торговле с поставщиками из различных регионов, нормативные акты местных органов власти и центрального правительства, уровень развития правового регулирования экономики, кредитную политику местных властей, ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы;
* технологические факторы: изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, в средствах связи;
* факторы конкуренции: будущие цели конкурентов, их текущая стратегия, сильные и слабые стороны, перспективы развития у конкурентов и отрасли в целом;
* социальные факторы: изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы;
* международные факторы: изменение валютного курса.

Следующая мера по совершенствованию организационной структуры «Калач» связана с «перегрузкой» заместителя директора.

В его непосредственном подчинении находится слишком много служб. Чтобы облегчить ситуацию, планируется внести изменения в структуру организации: сотрудника гарантийного отдела следует перевести в подчинение начальника технической службы. Решение проблемы, таким образом, позволит сократить число непосредственных подчиненных заместителя директора; сотрудники, выполняющие работу, связанную с обслуживанием техники, ее гарантийным ремонтом и регулировкой - это сотрудник гарантийного отдела и сборщик, будут подчинены начальнику технической службы.

Таким образом, будет наиболее целесообразно, если сотрудники, выполняющие все взаимосвязанные задачи, будут находиться в подчинении у одного и того же человека.

Для четкого разделения полномочий и ответственности между сотрудниками, планируется разработать для каждого отдела должностные инструкции. Это является еще одной мерой совершенствования и должно разрабатываться директором.

Так как большинство сотрудников данного предприятия достаточно молоды, опыт работы у них небольшой. Также иногда им не хватает определенных технических и юридических знаний.

В связи с этим в Магазине «Калач» планируется работа по повышению уровня подготовки сотрудников. Этим занимается заместитель директора. Следует отметить, что проведение таких мероприятий на данном предприятии крайне необходимо. Это может принести значительную пользу компании только при условии систематического проведения занятий с персоналом.

Для этого планируется разработать лекции на основе информации из журналов, Internet, TV и другой литературы. Для занятий по праву необходим «Гражданский кодекс» и специальная юридическая литература.

Такую работу вполне возможно провести самостоятельно, не прибегая к помощи специалистов из других структур и организаций. Для успешного проведения такой работы необходимо разработать проект, в котором будет указано: сотрудник, который проводит то или иное занятие; время; количество отведенных часов.

Целесообразно будет, если техническим инструктажем будет заниматься начальник технической службы, а занятиями по «праву» - юрист.

Для создания благоприятного климата в коллективе, для его сплоченности, для создания определенного имиджа компании планируется развивать организационную культуру. Это будет являться задачей заместителя директора магазина «Калач». Он должен будет разработать определенную политику проведения такой работы.

Следует подчеркнуть, что организационной культурой следует заниматься на начальном этапе или этапе развития предприятия. В момент, когда культура как таковая не сформирована, нет долгих традиций и устойчивых норм и правил в коллективе. Иными словами, руководитель может сформировать внутреннюю идеологию организации и создать определенный настрой в коллективе, который поможет в достижении основной цели компании.

В перспективе, при условии успешного функционирования и развития фирмы и для достижения цели данной организации предлагается рассмотреть вопрос о создании маркетинговой службы на предприятии. Это позволит лучше изучать рынок, отслеживать изменения, связанные с ослаблением или усилением политики конкурентов, появлением новых товаров и разработок, изменением потребностей клиентов, их покупательской способности, состояние спроса. Эту информацию должен собирать специалист-маркетолог, который будет находиться в подчинении у директора. Это позволит директору использовать данную информацию в формировании стратегии и осуществлении стратегического управления.

Принятие данных мер позволить разграничить функции директора и его заместителя таким образом, что основой задачей директора будет являться контроль внешней ситуации и решение вопросов, связанных с изменениями внешней среды; заместитель директора, в свою очередь, будет осуществлять контроль над ситуацией внутри организации.

**Заключение**

Главным элементом организации являются ее сотрудники. Они составляют основную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму и обучению. Поддержание деятельности персонала также требует больших затрат. Еще более важно подчеркнуть, что именно персонал в наибольшей степени определяет различие между организациями. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов.

Необходимо отметить разницу в понятиях "результативность" и "эффективность": результативность связана с определение того, добились Вы или нет поставленных целей, эффективность обусловлена тем, как Вы используете имеющиеся ресурсы (в данном случае человеческие) для достижения этих целей.

В исследовании наиболее преуспевающих американских компаниях, проведенном Питерсом и Уотерменом, одним из восьми факторов, общих для всех компаний, была идея "повышения производительности через заботу о людях". Эти компании не рассматривают капиталовложения в производство как основной источник повышения эффективности. Они считают собственных сотрудников наиболее важным фактором, несмотря на то, что люди не могут быть приобретены, списаны со счета или приумножены столь же быстро и просто, как другие активы.

Одним из необходимых условий претворения подобного отношения к персоналу и гарантии того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, является четкая формулировка кадровой политики организации. Она образует базис для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

**Список использованных источников**

1. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов. - М.: Издательство «Зерцало»,2000. - 448 с.

2. Менеджмент: Учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнальева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 343 с.

3. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. - 504 с.

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2001. - 528 с.

5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995.-252 с.

6. Грибов В.Д. Основы бизнеса: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. - 160 с.

7. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. - 560 с.

8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1998. - 704 с.

9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. - 752 с.: ил. - (Серия «Теория и практика менеджмента»)

10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. - 624 с.

11. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. - 480 с.