

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Эффективность организационной структуры предприятия

УДК 005.72:005.962.13

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б4Б1	Хапизова Ситора Тулкин кизи		

Руководитель

Должность	ФИО	Учетная степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова Анна Валерьевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Учетная степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Г.А.	д.э.н.		

Томск – 2019г.

38.03.01 Экономика

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.	Требования ФГОС (ОК-14; ПК-9; 11)
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации	Требования ФГОС (ПК-11; ОК-1,7,8)
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.	Требования ФГОС (ОК-2;3;16; 15)
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-2; 9,10,11)
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях	Требования ФГОС (ОК -13; ПК-1,3,510)
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P6	Применять знания бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик, с учетом действующей нормативно-правовой базы.	Требования ФГОС (ПК-1,2,3,4,5,7; ОК-5,4,11,13)
P7	Принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта.	Требования ФГОС (ПК-5,7; ОК-5,8)
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем	Требования ФГОС ОК-3,4; ПК-4,6,8,14,15);
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.	Требования ФГОС ПК-6; ПК-5; ПК-7; ПК-13;; ПК-8;
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.	Требования ФГОС ПК-4; ПК-5 ПК-7;8 ПК-10; ПК-13; ПК-5 ОК-1;2;3; ОК-6; ОК-13
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности	Требования ФГОС ПК-10;12 ОК-12
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.	Требования ФГОС ПК-14; ПК-15;ОК-2;
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	Требования ФГОС (ПК-3,4,7; 11;12;13ОК-1,7, 8)
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики	Требования ФГОС ПК-4,9
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.	Требования ФГОС (ОК – 7, 8, 12, 13; ПК – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,10, 11, 13)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись)(Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б4Б1	Хапизова Ситора Тулкин кизи

Тема работы:

Эффективность организационной структуры предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 227/С от 25.03.2019 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	31.05.2019 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Нормативные документы, учебная и научная литература по теме ВКР, информация периодических изданий, статистические данные исследуемого учреждения.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	1. Изучить теоретические аспекты организационных структур управления предприятием 2. Произвести анализ организационной структуры управления на примере ООО «NEXT-LAP» 3. Предложит мероприятие по совершенствованию организационной структуры на примере ООО «NEXT-LAP»

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность	Ермушко Ж.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	01.02.2019г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корниенко Анна Анатольевна.	к..т..н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б4Б1	Хапизова Ситора Тулкин кизи		

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки (специальность) 38.03.01 Экономика
Уровень образования бакалавриат
Период выполнения весенний семестр 2018/2019 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

(бакалаврская работа, магистерская диссертация)

Эффективность организационной структуры предприятия

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ–ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	31.05.2019 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)	Полученный балл
До 07 марта 2019г.	Определение темы ВКР, получение задания. Подбор литературных источников, ознакомление с ними согласно выбранной теме. Составление предварительного плана выпускной работы, утверждение темы выпускной квалификационной работы.	1	
До 18 марта 2019г.	Согласование плана ВКР с руководителем по выпускной квалификационной работе. Составление окончательного плана ВКР	2	
До 15 апреля 2019 г.	Сбор и проработка фактического материала. Написание «черновика» первой главы согласно проработанному списку литературы и фактических данных. Отправка первой главы «черновика», руководителю ВКР на проверку	3	
До 30 апреля 2019г.	Сбор и проработка фактического материала. Написание «черновика» второй главы согласно проработанному списку	3	

	литературы и фактических данных. Отправка второй главы «черновика», руководителю ВКР на проверку		
До 14 мая 2019г.	Сбор и проработка фактического материала. Написание «черновика» третьей главы «Социальная ответственность» согласно проработанному списку литературы и фактических данных. Отправка третьей главы «черновика», руководителю ВКР на проверку	3	
До 20 мая 2019г.	Учитывая все замечания руководителя ВКР, доработка ВКР, оформление согласно стандартам, формирование «чистовика». Отправка руководителю на проверку.	2	
До 25 мая 2019г.	Предоставление готовой работы с отзывом руководителя для проверки. Размещение ВКР и ЭБС	2	
До 30 мая 2019г.	Подготовка презентации для защиты ВКР, подготовка доклада, раздаточного материала	2	
До 01 июня 2019г.	Предварительная защита ВКР	2	
До 01 июня 2019г.	Рецензирование ВКР	2	
До 01 июня 2019г.	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:	19	
	Оригинальность темы / Актуальность использованного материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	3	
	Четкость, последовательность, грамотность изложения материала в тексте ВКР	3	
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	3	
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	5	
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	5	
	ИТОГО	60	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корниенко Анна Анатольевна.	к.т.н.		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Хапизова Ситора Тулкин кизи		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Г.А.	д.э.н.		

Оглавление

Реферат.....	9
Сокращения.....	10
Введение.....	11
1 Теоретические аспекты организационных структур управления предприятием.....	13
1.1 Понятие и принципы построения организационных структур	13
1.2 Типы организационных структур.....	17
1.3 Проектирование организационных структур	28
2 Организационная структура управления ООО «NEXT-LAP».....	33
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «NEXT-LAP»	33
2.2 Характеристика организационной структуры ООО «NEXT-LAP».....	38
2.3 Анализ и оценка эффективности организационной структуры управления ООО «NEXT-LAP»	47
3 Основные направления совершенствования организационной структуры ООО «NEXT-LAP».....	60
3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры предприятия ООО «NEXT-LAP»	67
4 Социальная ответственность	78
Заключение.....	87
Список использованных источников.....	96

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 98 страниц, 24 рисунков, 18 таблиц, 40 использованных источников.

Ключевые слова: персонал, кадровая политика, организационная структура, структура управления, кадровый резерв. Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «NEXT-LAP». Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию организационной структуры управления ООО «NEXT-LAP».

В процессе исследования проводились социологические исследования, а также анализ документации в ООО «NEXT-LAP».

Полученные результаты могут быть использованы при разработке рекомендаций по изменению и адаптации систем управления для промышленных предприятий, а также при автоматизации предприятий.

Степень внедрения: разработанные рекомендации учтены и используются в ООО «NEXT-LAP».

Область применения: разработанные рекомендации могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий управления, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В работе используются следующие термины с соответствующими определениями:

ООО – общество с ограниченной ответственностью

РУз - Республика Узбекистан

SWOT – Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, что имеются в организации; основной штатный состав работников предприятия.

Система управления персоналом - совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом, которые отличаются функциональными действиями, но действуют автономно и направлены на достижение общей цели.

Мотивация персонала – комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников.

Организационная культура – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Кадровая политика – совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории.

Организационная структура – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Введение

Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для реализации отдельных административных функций. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри организации.

Организационная структура имеет отношение непосредственно к организациям, где осуществляется та или иная совместная трудовая деятельность, нуждающаяся в организационных процессах: разделении труда, ресурсном обеспечении, согласовании объемов, сроков и последовательности работы.

Организация - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности. Таким образом, актуальность темы работы не вызывает сомнений.

Существует много типов структур управления, и почти каждая новая монография об управлении "радует" нас изобретением нового типа организационной структуры или их комбинаций (патриархальная, линейная, функциональная, штабная, матричная, есть даже дивизионная и продуктовая структуры). Но дело, естественно, не в названии, а в том, как действующая структура управления выполняет свои функции, т.е. в ее оптимальности для данных условий: рациональны ли связи между звеньями и ступенями

управления при обеспечении надежности и минимальных затратах на аппарат управления.

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще - на уровне их подразделений за рубежом. Для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления.

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (от англ. слова *division* - отделение, подразделение компании) являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа и даже порой их считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием "дробных структур".

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию организационной структуры управления ООО «NEXT-LAP». Для реализации данной цели необходимо выполнение следующих задач.

- Рассмотреть теоретические основы построения организационных структур управления;
- Охарактеризовать финансово-хозяйственную деятельность ООО «NEXT-LAP»;
- Проанализировать организационную структуру ООО «NEXT-LAP» и дать рекомендации по её совершенствованию.

1 Теоретические аспекты организационных структур управления предприятием

1.1 Понятие и принципы построения организационных структур

- Эволюция организационных структур управления
- Происхождение организационных структур

Развитие организационной структуры происходит вместе с эволюцией предприятия и соответствующим ростом его масштаба от малого до крупного. Постоянно меняющаяся рыночная ситуация, необходимость внедрения новых технологий и освоения новой продукции, весьма слабая доля вероятности результатов прогнозирования заставляют многих специалистов скептически относиться к организационным схемам и настойчиво требовать их постоянной корректировки. Есть и такие бескомпромиссные суждения: "Взглянем правде в глаза и признаем, что все организационные схемы имеют весьма ограниченную ценность, а некоторые попросту лживы", - говорит крупный специалист в области менеджмента Дон Фуллер [1]. Однако управление без четко продуманной структуры практически невозможно, да и потребность в периодической корректировке структурных схем очевидна.

В самом общем случае можно сказать, что существуют различного типа иерархические и линейные структуры. Для иерархических характерно наличие управляющей и хотя бы одной подчиненной подсистемы; наличие иерархии является признаком высокого уровня организации. В линейных структурах управляющие функции распределены между всеми элементами системы. Избыточные структурные уровни свидетельствуют о нецелесообразном, расточительном расходе ресурсов, кроме тех случаев, когда планируется дальнейшее развитие системы, ее морфологическая перспектива (морфология - наука о структуре и форме). Процесс управления определяется воздействием на подсистемы и их элементы с целью обеспечения свойственных системе функций при изменении состояния окружающей среды [2]. При

централизованном командном управлении источником и стимулятором управляющих процессов является верхняя иерархическая ступень; инициатива подсистем ограничена и их функциональное поведение носит исполнительный характер.

Упрощенно говоря, можно обеспечить управление двумя способами: руководить подчиненными непосредственно или ввести промежуточную ступень управления и руководить коллективом через своих заместителей (рисунок 1.):

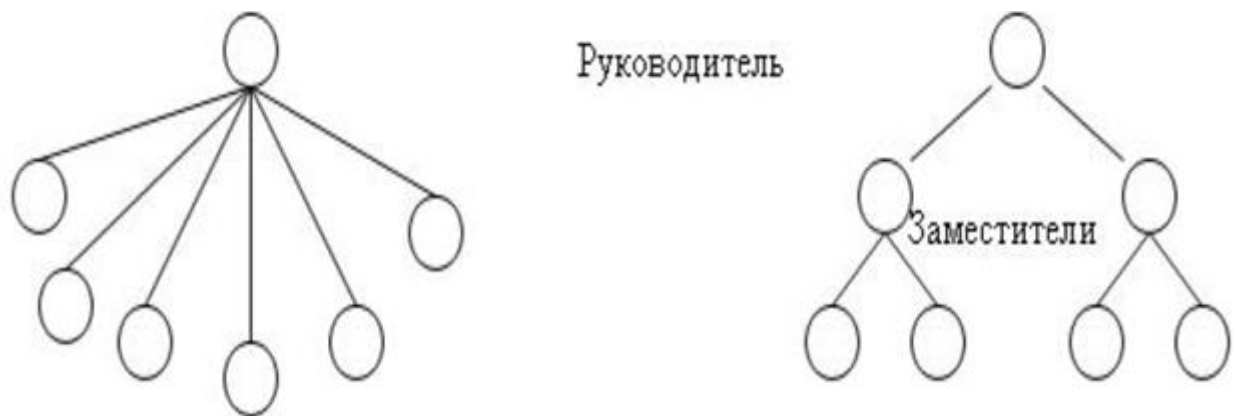


Рисунок 1 – Два способа управления

Соответственно различают два вида структур управления; Высокая и плоская структура организации (рисунок –2) и (рисунок –3) [3].



Рисунок 2 – Высокая структура организации

Высокая структура организации используется в средних и крупных фирмах, которые решают сложные задачи, требующие координации усилий в

условиях достаточной определенности и стабильности. Отличается большим количеством уровней за счет уменьшения числа подчиненных работников ниже оптимального уровня, принятого для иерархических структур (определяемым Р. Фелком - 5-8) и соответственно, большим числом уровней.

Плоские организационные структуры применяют в небольших фирмах при решении сложных задач в условиях значительной неопределенности. В таких структурах сравнительно немного уровней управления, поэтому каждому руководителю подчинено большее количество сотрудников, чем оптимальное число, принятое для иерархических структур (определяемое Р. Фелком - 5-8)



Рисунок 3 – Плоские организационные структуры управления компанией

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался бюрократический тип. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных

структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. В основе этой модели - представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

- четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками [4].

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель.

Второй упомянутый - органический - тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на

авторитете, правилах или традициях. Обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. Главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации.

Творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией.

Правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. Распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем [5].

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая с ними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

1.2 Типы организационных структур

Линейная структура она используется на ранних стадия создания организации.

Её особенности:

- жесткая линейность прохождения команд;
- единство распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- повышение ответственности руководителя;

Ограничения линейной структуры:

- Необходимость обширных связей и знаний менеджеров в области производства продукта и оказания услуг.
- Все больше возникает требование необходимости компетентности руководителя.

Но происходит повышение масштабов производства, конкуренции, развития производительных сил, повышение квалификации работников, следовательно, повышаются требования к руководителю, который рассматривает, что необходима помощь соответствующих функциональных работников (дополнительные знания на каждом уровне).

Многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу - своему непосредственному вышестоящему руководителю [6].



Рисунок 4 – Линейная структура управления

Линейно-штабная структура управления — это линейная структура, дополнительно включающая в себя специализированные подразделения (штабы), которые помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа [7].



Рисунок 5 – Линейно-штабная организационная структура управления

Функциональная структура Её особенности:

- Более компетентное решение вопросов, связанных с производством. Расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством.
- По отдельности эти структуры практически не встречаются, идет вкрапление функциональной структуры в линейную.
- Недостатки функциональной структуры: работник вынужден подчиняться различным руководителям, значит, нарушается принцип единоначалия и единства распорядительства.

Функциональная структура основана на принципе специализации организационных подструктур по функциональным признакам (производство, НИОКР, маркетинг, снабжение и др., т.е. однородных видов деятельности). Каждая специализированная функциональная подструктура подчиняется соответственно лицу Высшего руководства, ответственному за это направление деятельности [8].

Фактически состоит из нескольких специализированных линейных структур подчиненных первому лицу компании. При этом выполнение указаний функциональных органов (отделов планирования, учета,

обслуживания производства и т. д.) в пределах их компетенции обязательно для линейных подразделений.

Область применения - малые и средние предприятия с большим количеством специализированных работ в организации.



Рисунок 6 – Функциональная организационная структура управления

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи. Линейно-функциональные структуры - они включают в себя и линейных и функциональных руководителей. Назначение функциональных руководителей – подготовить информацию для линейного руководителя, и после её утверждения она будет обязательна для исполнителя в нижележащих звеньях, но только после утверждения руководителем.

На каждом уровне создаются так называемые штабы по отдельным функциям

Но затем возникает система ограниченного функционализма (делегирование полномочий, одновременная разработка решений).

Достоинствам линейно-функциональных структур является экономия времени. Нижележащие звенья чувствуют ответственность за решение задач, имеют права и стимулы.

Чем ниже уровень, тем больше присутствуют линейные структуры; чем выше уровень управления, тем более развиты функциональные услуги [9].

Недостатком является проявление функционализма:

- каждый руководитель стремиться к выполнению своей функции, даже в ущерб общему делу;
- нарушаются горизонтальные связи;
- такая система консервативна.

Всё это приводит к невыполнению задач. Невыполнение задач ведёт к взысканиям, это к возникновению конфликтов по вертикали и по горизонтали. “Эффект бутылочного горла”: ослабление горизонтальных связей и развитие преимущественно вертикальных связей приводит к тому, что работники перенаправляют задания на вышестоящие уровни.

Перечисленные структуры группируются в основном вокруг ресурсов. В настоящее время есть тенденция к группировке вокруг результатов: товары, услуги, рынки, территории и другое, различают целевые (программно-целевые) структуры – управление по продукту; управление по проекту; координация комиссии; различные службы нововведений.

Переход к таким целевым структурам происходит ввиду объективной невозможности одновременно расти и адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Управление по проекту используется в связи с введением новых технологий, с перестройкой производства и т.п. Создается определенная группа, назначается руководитель какого-либо проекта (из каждого подразделения привлекаются люди).

Ту же самую схему имеет управление по продукту. Управление по продукту применяется для усиления контроля за подготовкой и изготовлением новых сложных товаров. Создаются либо отдельные подразделения, либо исполнители остаются на местах, но наделяются новыми правами, полномочиями, обязанностями. Тоже происходит при разработке нового

продукта. Отличие от управления по проекту: руководители и подразделения не наделены правом распределения ресурсов.

Службы нововведений – могут носить как временный, так и постоянный характер; используется для усовершенствования управления производством. Координационные комиссии: за ними закрепляется согласование действий всех других служб, участвующих в решении задачи, они не имеют постоянного штата.

Общим для программно-целевых структур является целевой подход и временный характер.

Достоинства программно-целевых структур – разрешает противоречия между линейным и функциональным управлением; отделение оперативного управления от стратегического; обращение к результату.

Недостатки программно-целевых структур – продуктивизм: пытаются ресурсы тянуть на свой продукт (противопоставление целей); каждая структура ведет к дублированию работ, увеличивая больше штат персонала, увеличиваются затраты, больше снижается эффективность и прибыльность, больше возрастают конфликты, стрессы [10].

Линейно-функциональная структура органов управления, состоит из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; специализированных обслуживающих функциональных подразделений. Линейно-функциональная структура органов управления, состоит из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; специализированных обслуживающих функциональных подразделений.



Рисунок 7 – Линейно-функционально организационная структура управления

Пунктирные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (рекомендательные) связи.

Дивизиональная структура непосредственно вытекает из функциональной при делегировании значительного числа полномочий топ менеджерам, возглавляющим эти функциональные (продуктовые) направления, предоставлении им определенной самостоятельности, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. (рисунок –8) [11].



Рисунок 8 – Дивизиональные (дивизионные) структуры управления

Пунктирные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (рекомендательные) связи

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам), во многом прямо противоположной иерархическому типу структур управления (рисунок 9)

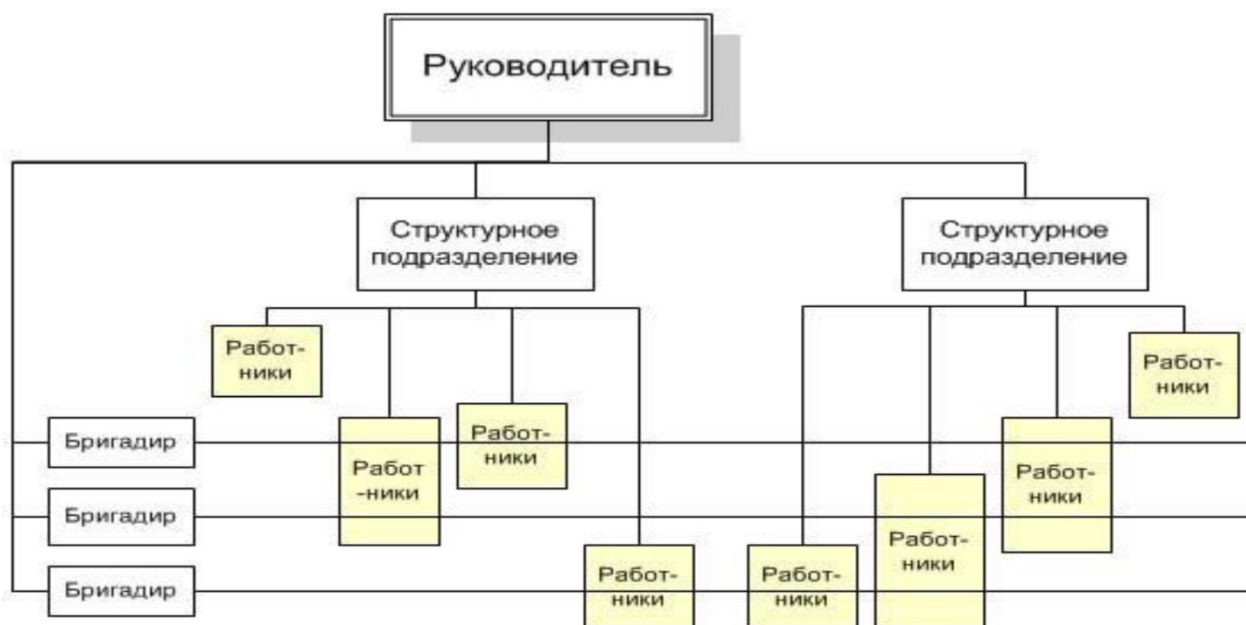


Рисунок 9 – Бригадная (кросс-функциональная) форма управления

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи.

В организации построенной по этим принципам могут как сохраняться функциональные подразделения, так отсутствовать.

В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят).

Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, все работы локализованы в единой бригаде - бригадная организация. Такая форма достаточно широко применяется в организации управления по проектам. Бригадная структура хорошо функционирует там, где необходимы самостоятельность и независимость для решения вполне определенных задач. В рамках более широкой основной структуры предприятия из управленческого и рабочего персонала для решения этих задач создается самостоятельное структурное подразделение [11].

Основным принципом построения проектной структуры управления является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).



Рисунок 10 – Проектная структура управления 1.2.8 Матричная структура управления

Матричная структура - сбалансированный компромисс между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результатов.

Такие структуры появляются:

- когда требуется сложная и адекватная реакция на факторы возмущения внешней среды;
- когда организация испытывает затруднения в ресурсах: и материальных и в людских;
- когда большие требования к профессиональной подготовке.

Основная особенность: когда работник испытывает давление от своих руководителей, и каждый человек должен играть 3 группы ролей:

- реагировать на непосредственное вмешательство руководства;
- на требования функциональных руководителей;
- на требование руководителя проекта.

Значит, нужно найти баланс между этими требованиями.

Преимущества матричной структуры

- адаптация к окружающей среде;
- возможность постоянно изменять баланс между ресурсами, результатами, функциями, а также техническими и административными целями;

- экономии людских ресурсов;
- горизонтالي связи не только усиливаются, но и отражаются в организационных схемах.

Недостатки:

- тройное подчинение, следовательно, оценка работника, мотивация и стимулирование идет с трех сторон;
- громоздкая структура, она сложна во внедрении;
- необходима длительная подготовка;
- высокие требования к организационной культуре;
- в условиях кризиса неэффективна;

Дальнейшее развитие идет в сторону упрощения структур и уменьшения диапазона контроля. Переходят к инновационным, сетевым, виртуальным структурам, т.е. на повестке дня информационные структуры.

Структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы; и руководителю проекта. Для матричной структуры управления характерны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы.

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи (рисунок 11) [11].

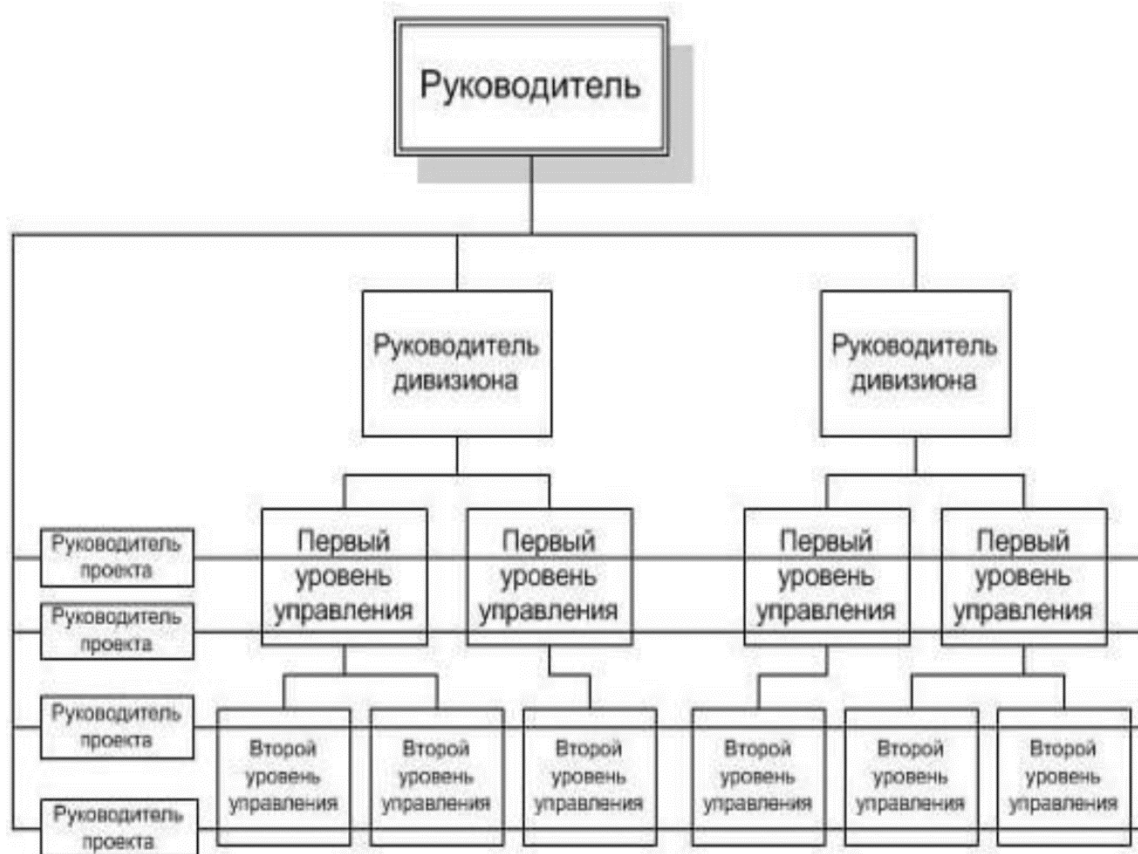


Рисунок 11 – Матричная структура управления

Матричная структура управления совмещает элементы функциональной и дивизионной структур, т.е. осуществляет принцип двойного подчинения (линейному руководителю дивизионной структуры и руководителю проекта функциональной службы).

1.3 Проектирование организационных структур

При проектировании организационной структуры управления необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом требовалось выполнить следующие условия:

- решение одних и тех же вопросов не должно находится в ведение разных подразделений;
- все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;

- на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом подразделении.

В широком смысле задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед фирмой задач, проектирование структуры базируется на стратегических планах организации [12].

Однако в этом вопросе нет единого мнения. Некоторые авторы относят выбор структуры к стратегическому планированию, однако Альфред Чандлер сформулировал свой ставший знаменитым принцип: «Стратегия определяет структуру». Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии.

Согласно классической теории организации, структура предприятия должна разрабатываться сверху вниз. Последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования.

Проектирование структур управления сочетается в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики, и связи [13].

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности.

Существуют взаимодополняющие методы проектирования организационных структур управления.

1) Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения. Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно- хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Вторым подходом является типизация наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в чётко определённых условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщение и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами.

2) Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную

формулировки [4]. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

Разработка системы (дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;

Экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей;

Составление карт прав и ответственности за достижение целей для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности; конкретные результаты, за достижения, которые устанавливается ответственность; права, которыми наделяется для достижения результатов.

3) Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей: математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств; графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей.

Натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях.

Математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от её характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования [4].

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование как организационной структуры, так и др. важнейших аспектов системы.

Разработка состава основных подразделений и связей между ними – заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы

(отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру. Регламентация организационной структуры – предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности [14].

Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчёты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

2 Организационная структура управления ООО «NEXT-LAP»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «NEXT-LAP»

Полное название организации – Общество с ограниченной ответственностью фирма «NEXT-LAP». Сокращенное название – ООО «NEXT-LAP». Организация было создано в 2002 году.

Юридический адрес общества: Республика Узбекистан, Ташкентская область, город Алмалык, улица Фахрийлар, 22.

Общество является юридическим лицом по законодательству Республики Узбекистан, на праве собственности обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, счета в банках, круглую печать со своим наименованием, штамп.

Для осуществления своей деятельности общество имеет право:

- самостоятельно планировать свою хозяйственную, финансовую и коммерческую деятельность, а также социальное развитие коллектива;
- инвестировать собственные средства в деятельность узбекских и иностранных предприятий;
- приобретать в собственность и арендовать, а также сдавать в аренду движимое и недвижимое имущество;
- помещать деньги в ценные бумаги;
- создавать на территории РУз филиалы и представительства;
- совершать любые сделки и юридические акты, прямо не запрещенные законодательством.

Предприятие предоставляет следующие услуги:

- строительно-монтажные работы;
- специальные строительно-монтажные работы (ремонт взрывопожарного оборудования);
- работы по устройству наружных инженерных сетей и сооружений;
- работы по устройству внутренних инженерных систем;

- работы по защите конструкций и оборудования;
- отделочные работы;
- монтаж технологического оборудования;
- пусконаладочные работы;
- ремонтно-строительные работы зданий и сооружений 2-го уровня ответственности;
- ремонт силовых трансформаторов и электродвигателей;
- монтаж, наладка и техобслуживание пожарной и охранной сигнализации;
- реализация средств пожарной и охранной сигнализации;
- проектные работы для строительства.

Основной целью деятельности товарищества является извлечение дохода. Для достижения указанной цели общество осуществляет услуги (ремонтные, строительные и монтажные работы - подробнее описаны выше), которые не запрещены законодательством.

Основными ценностями предприятия являются:

- постоянное совершенствование;
- оказание качественных услуг;
- лидерство на рынке услуг подобного рода;
- открытость клиентам и партнерам;
- экологичность и безопасность предоставляемых услуг.

Для того чтобы определить положение предприятия ООО «NEXT-LAP». на рынке, нужно провести анализ основных факторов, влияющих на работу компании, таких как поставщики, потребители и конкуренты. Чтобы оценить данные проведем анализ по модели М. Портера «Пять сил конкуренции» (таблица –1) [15].

Таблица 1 – Модель М.Портера «Пять сил конкуренции»

Сила конкуренции	Проявление силы конкуренции	Характеристика силы
Поставщики	Два постоянных крупных поставщика Bauer (Германия), SoilMec (Италия). Остальные – непостоянные.	Количество действующих в отрасли поставщиков ограничено, это ставит организацию в зависимость от них. Возникновение угрозы наблюдается всегда. Т.к. при потере какого-либо непостоянного поставщика организации нужно быстро найти замену, а сделать это нелегко, кроме того, это будет сопровождаться дополнительными затратами. Неожиданная потеря поставщика также может привести к остановке производства услуг.
Потребители	Физические лица. Юридические лица – крупные компании, такие как Отдел строительства акимата города Экибастуза». ООО "Экибастузская ГРЭС-1 имени Булата Нуржанова", КГКП Поликлиника №1	Услуги компании пользуются большим спросом и широко известны на рынке Экибастуза. Большинство заказчиков привлекает невысокая цена и быстрота выполнения услуг. Потребительская угроза может создать немалую угрозу влияния потребителей – физических лиц, т.к. организации. Стремясь сохранить преимущество, часто идут на различные уступки.
Потенциальные конкуренты	Угроза появления новых конкурентов определяется величиной входных барьеров в отрасль и соотношением их с получаемой прибылью	Высокие входные барьеры практически сводят появление новых конкурентов на нет.
Реальные конкуренты	ООО «Грань Строй», ООО «Промстройиндустрия», ООО «Гамма», ООО «Алвис», ООО «Дарин»	Конкуренты весьма сильны, каждый из них имеет свои конкурентные преимущества, географическую позицию и свою наработанную базу постоянных клиентов.

Рассмотрим подробнее основных конкурентов предприятия (таблица 2).

Таблица 2 – Предприятия-конкуренты ООО «NEXT-LAP на рынке Экибастуза

Предприятие	Доля рынка
ООО «Грань Строй»	23%
ООО «Промстройиндустрия»	15%
ООО «Гамма»	19%
ООО «Алвис»	12%
ООО «NEXT-LAP»	21%
ООО «Дарин»	10%

Исходя из данных таблицы 2, мы видим, что основным самым крупным конкурентом фирмы ООО «NEXT-LAP является ООО «Грань Строй», компания дольше существует на рынке, предоставляет больший

спектр услуг и ведет активную рекламную кампанию. Предприятие проводит учет итогов, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в установленном государственном порядке для анализа финансово-хозяйственной деятельности и государственного контроля над доходами.

Среди основных крупных заказчиков предприятия можно выделить:

- «Отдел строительства акимата города Экибастуза»;
- ООО «Экибастузская ГРЭС-1 имени Булата Нуржанова»;
- КГКП Поликлиника №1.

Проведем анализ основных технико-экономических показателей ООО «NEXT-LAP». К ним относятся: годовой объем реализации продукции, численность персонала, годовой фонд заработной платы, рентабельность, годовая чистая прибыль. Данные берутся из отчетных бухгалтерских документов – форма 1, форма 2 за 2016 – 2018 гг.

В 2015 г. объем реализации составил 377 948,3 тыс. сум, в 2017 г. – 491654,5 тыс. сум, в 2014г. – 485177,9 тыс. сум. Таким образом, рост составил 23,19%, причем как видно наибольший рост произошел в 2016 г., но не на много больше, чем в 2018 г., что говорит о достаточно успешном и стабильном функционировании предприятия.

На графике (рисунок 12) отчетливо видна тенденция роста численности персонала за период с 2016 по 2018 гг. Общий рост составил 25,68%. А вот рост количества основных рабочих составил 133,33%. То есть в связи с увеличением объема работ, произошло расширение производства. По сравнению с 2016, в 2018 фонд заработной платы уменьшился на 0,61%.

Мы видим, что наряду со снижением затрат на оплату труда происходит снижение производительности труда: с 5322,26 сум в 2016 г. до 5216,79 сум в 2018 г. Снижение производительности труда за три года составило 1,98%.



Рисунок 12 – Динамика изменения численности персонала

Рассмотрим такие показатели, как прибыль от выполненных работ и чистая прибыль предприятия за отчетный период.

В 2016 г. прибыль от продаж составляла 55496,3 тыс. сум, в 2018 г. – 82505,1 тыс. сум. Итоговый рост составил 48,67%. Был расширен перечень выполняемых услуг, за счет чего и произошел рост. При этом рост чистой прибыли составил 65,15%. Рентабельность услуг изменила свой показатель с 14% в 2016 г. до 17% в 2018 г., общий рост составил 21,43% что также является положительной динамикой.

Таким образом, проведя анализ основных технико-экономических показателей ООО «NEXT-LAP», видно, что предприятие развивает свою деятельность, увеличивает количество своих заказчиков и стараясь удовлетворить их потребности, увеличивает численность персонала (производственного, в первую очередь), увеличивая издержки на содержание персонала, в результате чего производительность труда снижается [16].

2.2 Характеристика организационной структуры ООО «NEXT-LAP»

Трудовой коллектив – это объединение людей, созданных с общей трудовой деятельности, которых объединяет общие цели, интересы, имеет орган управления. Основными признаками данного коллектива: единство цели и средств для её достижения, в течении длительного времени ввести общение между собой, общая деятельность, которая приносит пользу, связывающая с распределением труда и квалификации персонала, точная организованная структура системы, духовное и эмоциональное воздействие, т.к. обладает большим динамическим функционалом.

Отбор сотрудников осуществляется в соответствии со следующими этапами: предприятие и состав производственной команды, группировка сотрудников в рамках одного предприятия, подбор сотрудников (реклама, объявления), прием, расстановка сотрудников в соответствии с их особенностью, обеспечивающие взаимосвязь деятельности работников, выявление правил жизни работников.

На этом предприятии состав персонала определяется в зависимости от объема работ и функций, необходимых для выполнения этих работ.

Компания ООО «NEXT-LAP» управляет линейно-функциональной организационной структурой. Все сервисы взаимосвязаны как с руководством, так и между собой. В компании работают 58 штатных сотрудников, некоторые из которых отвечают за определенные сферы деятельности компании (производство, поставка, продажа и т. Д.).

Главой ООО «NEXT-LAP» является директор, который управляет следующими подразделениями и менеджерами.

Главный дизайнер возглавляет направление деятельности компании, связанной с производством и продажей.

Коммерческий директор осуществляет деятельность по продаже продукции обоих направлений: продажи пиротехнических изделий и продаж.

Главный бухгалтер отвечает за составление налоговой и финансовой отчетности, а также ведение бухгалтерского учета в организации.

Для каждого из ключевых менеджеров определяется диапазон прав и обязанностей, а также мера ответственности, которая определяется должностной инструкцией. Более полное представление о задачах и функциях управленческого персонала возможно при описании функций ключевых менеджеров на основе должностных инструкций.

Между организацией и работником осуществляется трудовой договор, в котором уточняются обязанности сторон. Физическое лицо, со своей стороны, обязано обеспечить безопасные и безвредные условия труда для выполнения принятых на себя обязанностей, организовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда, предоставить необходимое оборудование, рабочую одежду и другое. социальные гарантии. Они включают в себя социальное и медицинское страхование и социальное обеспечение в соответствии с действующим законодательством. И работник, со своей стороны, должен соблюдать все правила безопасности на рабочем месте, противопожарной безопасности и выполнять свою работу в соответствии с графиком работы. График работы определяется с 8 до 17 часов, перерыв с 12 до 13 часов. Эти документы согласовываются с главным бухгалтером и утверждаются директором.

Изменения в штатном расписании производятся по заказу директора. Заработная плата начисляется в соответствии с ведомостью заработной платы, а также является неотъемлемой частью трудового договора, в котором указывается размер заработной платы. Таким образом, граждане, заключившие трудовой договор с ООО «NEXT-LAP», получают идентификационный код, и для них ведется трудовой учет. Стаж работы работника, нанятого частным предпринимателем, рассчитывается на основании справки Пенсионного фонда об уплате страховых взносов. Этот сертификат подается в органы социального обеспечения или перерасчета пенсий.

ООО «NEXT-LAP» характеризуется централизованной структурой управления. Централизация отражает степень концентрации принятия решений на высшем уровне организации. Он показывает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а его уровень описывает степень участия членов организации в принятии управленческих решений. Управление является централизованным, если все ключевые решения принимаются высшим руководством, а участие других уровней незначительно. В таблице 3 обсуждаются преимущества и недостатки организационной структуры ООО «NEXT-LAP».

Таблица 3 – Достоинства и недостатки организационной структуры ООО «NEXT-LAP»

Достоинства	Недостатки
Эффективное использование ресурсов Углубление специализации и развитие Обязанности и полномочия четко распределены Карьерный рост внутри функциональных подразделений Руководство со стороны высшего менеджмента Высокая степень координации взаимодействий внутри функций Высокий уровень технического решения проблем	Недостатки Слабые взаимосвязи между функциональными отделами Замедленная реакция на внешние изменения Отделы могут быть заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем в общих целях организации Ограниченное восприятие организационных задач работниками Функцию контроля выполняет руководитель, а не специалист

Характеристика организационной культуры ООО «NEXT-LAP»

Организационная социальная среда состоит из людей: руководителей, подчиненных, неформальных лидеров, коллег. Организационная культура складывается из поведения людей в организационной среде. Культура не является изначально заданной, предопределенной. Она результат общественных взаимодействий, передается и поддерживается главным образом через обучение. Имидж организации как внутри, так и вне ее определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом.

Это впечатление помогает организации длительное время сохранять клиентов. Культура и имидж организации подкрепляются или ослабляются репутацией.

Культура организации - это устоявшиеся традиции, мифы, легенды, существующие внутри организации. ООО «NEXT-LAP» уникально по своим особенностям. Оно подобно семье, сотрудники имеют очень много общего. На фирме существуют свои мифы и рассказы, все праздники и дни рождения отмечаются совместно, с подарками и розыгрышами.

Организационная культура складывается как совокупность идей, убеждений, традиций и ценностей, господствующих на предприятии, как в социальной системе. Организационная культура являет себя в преобладающем стиле управления, символах, методах мотивации персонала. Ее значение в том, что культура служит едва ли не главным показателем, прогнозируемого долгосрочного поведения организации в ходе изменений. Очевидно, что попытки внедрить перемены, характер которых радикально отличается от сложившейся культуры, натолкнется, может быть, на непреодолимые трудности, если делать это прямолинейно.

В современном менеджменте организационная культура называется сильным стратегическим инструментом, который позволяет сплотить все подразделения и сотрудников на общие цели. Для организационной (корпоративной) культуры можно привести несколько определений [17]:

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые определяют ее поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

Опираясь на эти определения, организационной культурой можно назвать в основном ценности и нормы, которые разделяет большая часть работников организации, и их внешние проявления (организационное поведение). Достаточно часто под организационной культурой (или же корпоративной, что как понятие более узко) понимается совокупность традиций, обычаев, ценностей, норм и верований, которые проявляются в различных сферах деятельности организации. Именно эти факторы создают уникальность того или иного предприятия.

Формирование организационной культуры – это попытка повлиять на поведение работников и социально-психологическую атмосферу в целом. Создавая систему ценностей, определенные установки или «модель мира» у коллектива в рамках организационной культуры появляется возможность прогноза, планирования и стимулирования желаемого поведения.

Основные элементы организационной культуры представлены на рисунке 13 [3].

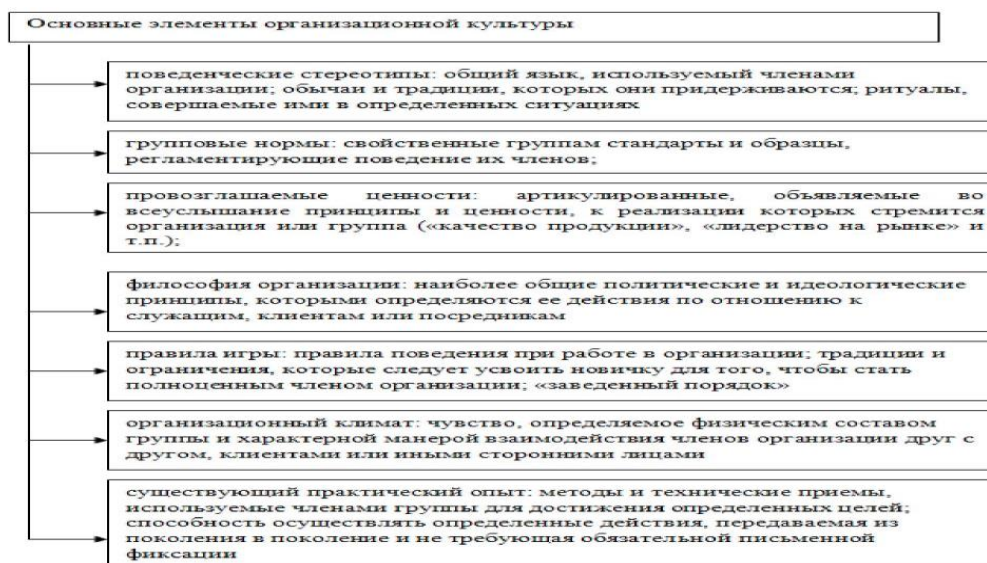


Рисунок 13 – Основные элементы организационной культуры

Организационная культура выполняет целый ряд функций, представленных на рисунке 14 [7].



Рисунок 14 – Функции организационной культуры

Типы организационной культуры:

- явная. Она фиксируется документально в виде правил, норм и инструкций;
- неявная. Такой тип отражается только в сознании работников и поддерживается верой и традициями.

В предприятии ООО «NEXT-LAP» организационную культуру нельзя отнести к явной, т.к. нет каких-либо определенных документально зафиксированных инструкций, она развита, но недостаточно.

Атрибуты организационной культуры предприятия:

- традиции и обычаи – уровень сотрудничества работников. Так, например, в данной организации есть традиция отмечать основные праздники: Новый год, 8 марта и 23 февраля. Сюда также относится система мотивации и вознаграждений, принятая в организации и кадровая политика;
- ценности – это ценностные ориентации. Организационная культура определяет, какое поведение работников может считаться допустимым, как строятся отношения между коллегами и с начальством. На качество работы с партнерами оказывает влияние утверждение, что «клиент

всегда прав»;

- символика – логотип, торговый знак, фирменный стиль одежды, слоган (девиз) и цветовое решение для рекламы. Через символику широкому кругу лиц передаются ценности компании;
- деловой этикет. Сюда можно отнести определенный стиль (цвет) в одежде, график работы и его соблюдение.

Анализируя хозяйственную деятельность ООО «NEXT-LAP» наблюдается рост объема реализации продукции за 2015 – 2017 г.г., причем наибольший рост отмечается в 2018 г., а также на приблизительно таком же уровне отмечается рост и в 2014 году, что показывает достаточно успешное и стабильное функционирование предприятия. Также стоит отметить и тенденцию роста численности персонала, который составил 25,68%. Рост же количества основных рабочих составил 133,33%, т.е. произошло расширение производства. А вот фонд заработной платы в 2016 году уменьшился на 0,61% по сравнению с 2018 г. В тоже время произошло снижение производительности труда, которое за три года составило 1,98%.

Среди проблем в управлении персоналом в ООО «NEXT-LAP» следует отметить отсутствие структурированной базы данных на кандидатов, системы оценки при подборе кадров, но самой важной проблемой является текучесть кадров.

Таким образом, целесообразно предложить мероприятия по повышению эффективности процесса подготовки кадров и совершенствования системы обучения и переподготовки кадров, работ по подбору и формированию кадрового резерва, проведения анализа причин текучести кадров. Необходимо внедрить мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, а также по совершенствованию организационной культуры.

Ч. Хэнди предложил аналитическую модель организационной культуры, в которой выделяются 4 типа культуры, определенные Р. Харрисоном.

Однако, модель, предложенная Ч. Хенди, отражает общую картину о культуре организации. Более конкретные особенности, связанные с личностными приоритетами, устанавливаются с помощью анкеты Р. Харрисона, где каждый набор отражает четыре вышеуказанных типа культуры (приложение А). На эту анкету ответили работники фирмы.

Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить, но в то же время она ориентирована на результат. Организация акцентирует внимание на обретение новых ресурсов и решение новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей, поощрение инициативы. Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор. Про анализируем культуру организации по Харрисону.

Проиллюстрируем полученные результаты с помощью диаграммы (рисунок 15.).

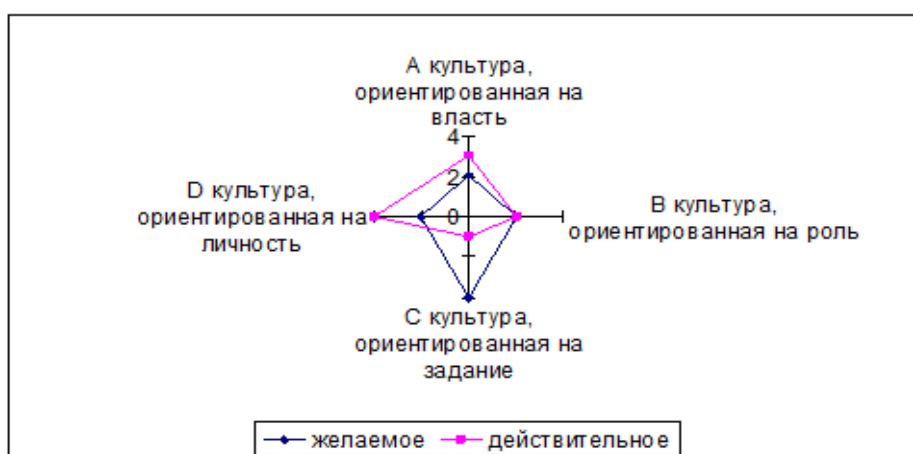


Рисунок 15 – ООО «NEXT-LAP» ООО «NEXT-LAP»

Соединив четыре точки линии, мы получим графическое изображение того сочетания различных типов культур, которое характерно для ООО «NEXT-LAP».

2.3 Анализ и оценка эффективности организационной структуры управления ООО «NEXT-LAP»

Персонал предприятия представлен 103 людьми, основная часть которого – рабочие.

Рассмотрим показатели, характеризующие состав персонала в ООО «NEXT-LAP» (таблица 4, 5, 6).

Таблица 4– Состав персонала по категориям работников

Показатель	Величина показателя, количество
Руководители высшего звена	1
Руководители среднего звена	5
Специалисты	3
Служащие	0
Рабочие	92
Итого:	103

Таблица 5– Состав персонала по образованию

Показатель образования	Величина показателя, количество человек
Аспирантура, два высших образования	3
Высшее образование	46
Средне – специальное образование	38
Среднее при наличии дополнительных курсов	16
Общее среднее	0

Таблица 6– Половозрастной состав

Показатель возраста	Половой	
	Женщины	Мужчины
До 25 лет	0	6
25 – 35 лет	1	47
35 – 45 лет	2	30
От 45 лет до пенсионного возраста	5	11
Работающие пенсионеры	0	1

ООО фирма «NEXT-LAP» является небольшим предприятием, отдел кадров которого представлен только одним работником, он же начальник отдела кадров. К его компетенции относятся:

- ведение кадровой политики предприятия;
- планирование кадров;
- повышение профессионального уровня сотрудников.

Выяснилось, что на данном предприятии не существует структурированной базы данных на кандидатов, нет никакой системы оценки при подборе кадров, подбор персонала осуществляется на основании хаотичной беседы при личном контакте с начальником отдела кадров, а затем с директором организации. Прием персонала ограничивается заполнением необходимой документации и знакомством нового сотрудника с его непосредственным руководителем и коллективом.

В процессе практики было проведено анонимное анкетирование рабочих, по результатам которого выяснилось, что:

- высвобождение персонала происходит по причине низкого уровня зарплаты;
- несмотря на то, что директор – человек всеми уважаемый, человек он достаточно лояльный и ему не хватает строгости по отношению к сотрудникам;
- начальник отдела кадров наоборот человек достаточно жесткий, поэтому процесс приема на работу для будущего сотрудника – неприятный;
- наибольшее значение имеют условия труда, которые большинство сотрудников устраивают;
- отношения в коллективе пусть и не близкие, но достаточно дружелюбные.

Управление представляет собой централизованное воздействие на коллектив людей с целью организации и координации их деятельности в

процессе производства. Необходимость управления связана с процессами разделения труда на предприятии [18].

Главной задачей управления является обеспечение роста эффективности производства на основе постоянного совершенствования технического уровня, форм и методов управления, повышение производительности труда как важнейших условий получения и наращивания доходов предприятия.

Организационная структура фирмы – это её организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и её подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные [11].

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер. На предприятии можно выделить 3 основных структурных подразделения: администрация, бухгалтерия и производство.

Уровень управления – это совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев [12].

Вертикальные связи – это связи руководства и подчинения, например, связь между директором предприятия и зам. Директора, зам. директора и бухгалтерией, а горизонтальные связи – это связи коопераций равноправных элементов, например, связи между мастерами участков.

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеполномочиями, он осуществляет единоличное руководство подчиненными ему работниками.

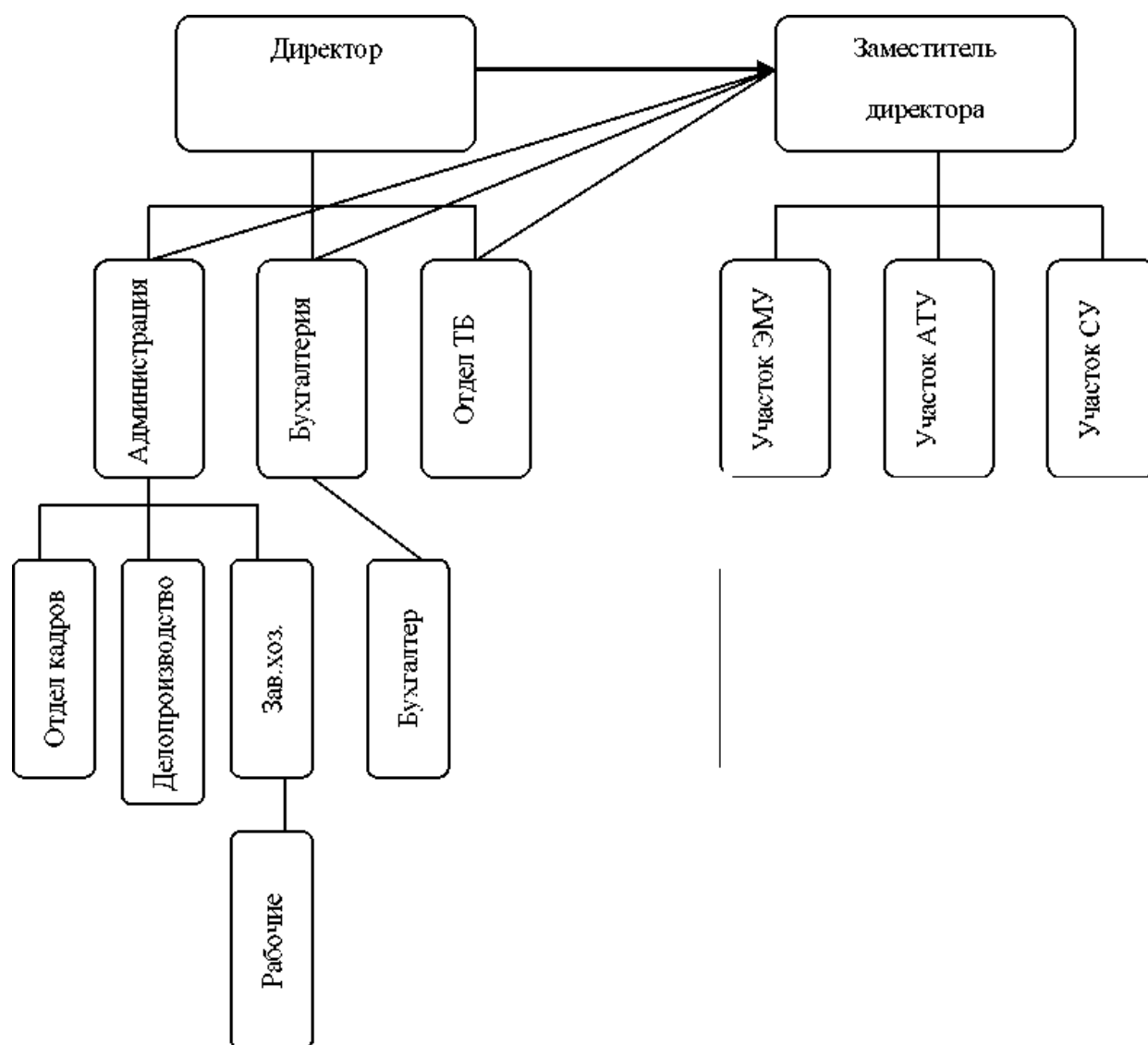


Рисунок 16– Текущая организационная структура

На основании схемы (рисунок 16) можно сделать вывод, что на данном предприятии организационная структура имеет «намеки» на линейно-

функциональную, но система управления абсолютно не доработана, все подразделения могут обращаться напрямую как к директору, так и к его заместителю, существует путаница рабочих взаимоотношений отделов.

Высшим органом управления товарищества является общее собрание. Исполнительным органом является директор, который осуществляет руководство текущей деятельностью организации.

Функции управления предприятия «NEXT-LAP» представлены на рисунке рисунке 17.



Рисунок 17 – Функции управления предприятия «NEXT-LAP»

Современный аппарат управления имеет в своем арсенале методы руководства: экономические, организационно-распорядительные (административные) и социально-психологические [19].

Как уже было написано ранее, высший орган управления – это собрание. К его компетенции относится:

- изменение устава предприятия, в том числе изменение размера его уставного капитала, места нахождения и фирменного наименования;
- образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий;
- избирание и досрочное прекращение полномочий наблюдательного совета, ревизионной комиссии, а также утверждение отчетов и заключений ревизионной комиссии;
- утверждение финансовой отчетности и распределение чистого дохода;
- решение о реорганизации общества и ликвидации;
- решение о приеме новых участников в общество;
- решение о создании, реорганизации и ликвидации дочерних предприятий.

Наемный директор назначается учредителями на срок не более 5 лет, подотчетен ему и организует выполнение его решений. Директор вправе назначить себе заместителя, которому вправе передать все или часть своих полномочий на основании приказа. Он компетентен во всех вопросах, не относящихся к исключительной компетенции учредителя.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Также в данной организации бухгалтерия осуществляет начисление заработной платы.

Отдел кадров разрабатывает штатное расписание, составляет годовые, квартальные, и месячные планы по труду и заработной плате и осуществляет контроль за их выполнением, разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, разрабатывает расходования фонда материального поощрения, разрабатывает технические обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, содействует движению за коллективную гарантию трудовой и общественной дисциплины.

Отдел по технике безопасности организует профилактическую работу с сотрудниками по предупреждению травматизма и несчастных случаев,

планирует мероприятия по охране труда, контролирует соблюдение законодательства по охране труда, проводит инструктажи, обучение и проверку знаний техники безопасности.

Методы управления универсальны, т.е. пригодны для применения в различных ситуациях, от публичного выступления до уровня межличностных отношений. Успешность любых вербальных, словесных контактов всегда зависит от множества сложных, взаимосвязанных психологических факторов, от того, кому, когда и как разумнее изложить свои аргументы, постоянно помня о конечной цели диалога и направляя его в нужное русло.

Стиль руководства — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации [20].

В товариществе выбран демократический стиль лидерства. Он опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения.

Руководитель на всех уровнях системы управления организацией выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия.

Руководитель данной организации старается подбирать деловых, грамотных специалистов, постоянно сам совершенствуется, учится и требует того же от подчиненных, он дружески настроен и легко идет на контакт. Он — сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям, требователен, но справедлив.

Положительные моменты этого стиля управления:

- усиление личных обязательств по выполнению работы;
- свобода реализации;
- ответственность за результат;

- поощрение работников, использование стимулов;
- благоприятный психологический климат;
- успешное решение нестандартных задач;
- стабильный коллектив.

Недостатки стиля:

Активность и инициативность работников не всегда ведут к достижению целей организации;

требуется больше времени для принятия решений.

На рисунке 2.7 представлена диаграмма распределения персонала по половому признаку, где 92% предприятия – мужчины и 8% – женщины.

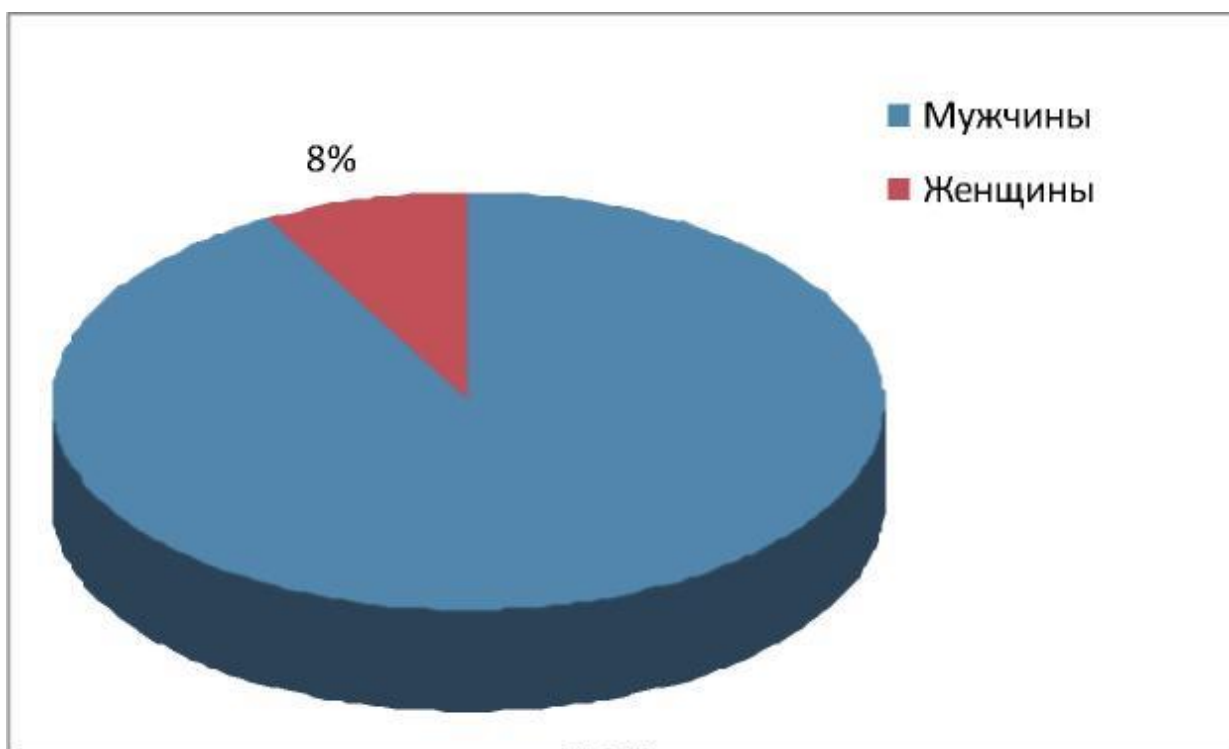


Рисунок 18 – Распределение численности персонала по полу

Компания старается заранее находить, оценивать и отбирать перспективных выпускников вузов (Молодыми специалистами считаются сотрудники, работающие в компании первые три года после окончания высшего или профессионального учебного заведения).

Основной персонал организации в возрасте от 25 – 30 лет (рисунок 19).

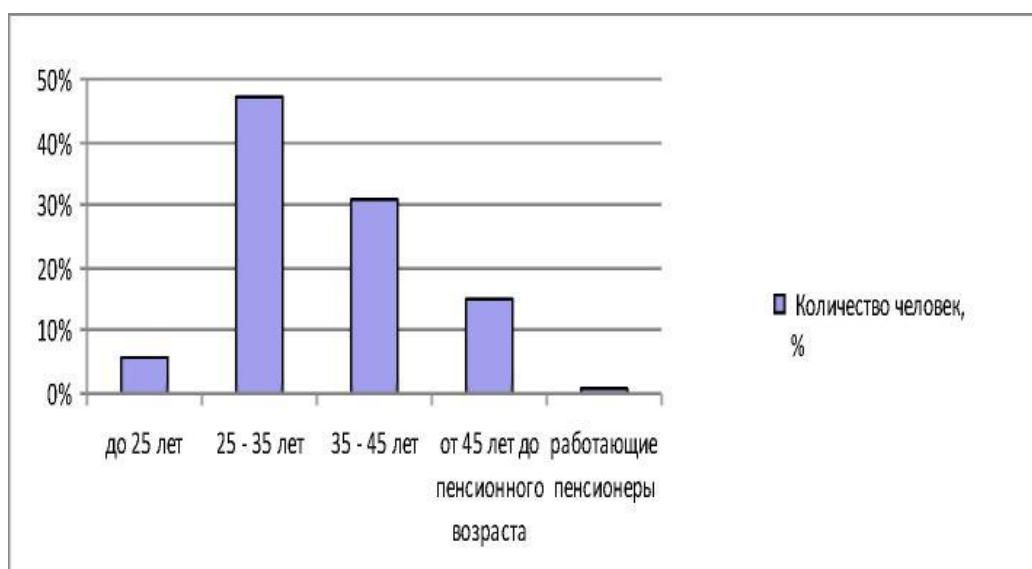


Рисунок 19 – Структура персонала по возрасту

Это связано с тем, что настоящее время в компании действует программа привлечения молодых специалистов

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей:

– персонал, имеющий высшее образование: финансовый, кадровый, технический отделы, а также ряд работников непосредственно работающие на производстве - 49%;

Структура персонала по образованию представлена на рисунке 20

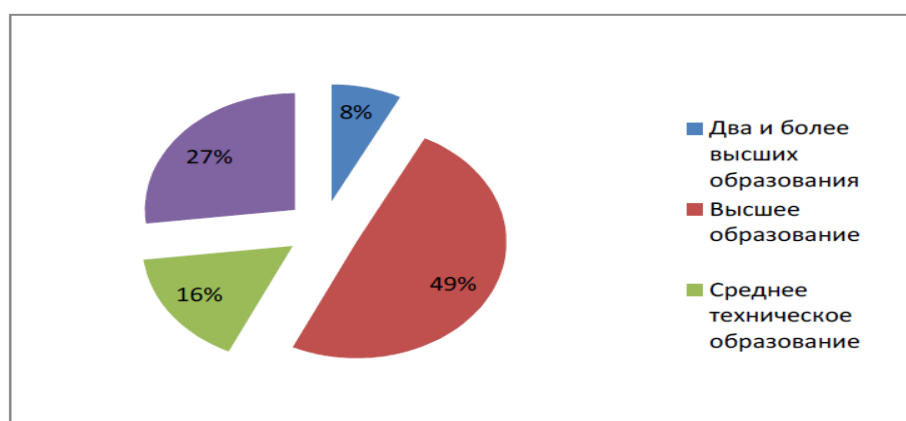


Рисунок 20 – Распределение численности персонала компании по образованию

- неоконченное высшее образование в ООО «NEXT-LAP» имеют 27% работников (студенты заочной формы обучения, а также монтажники и слесари);
- 16% работников имеют среднее-техническое образование, к ним относятся: монтажники, строители, слесари и т.д.;
- к категории «два и более высших образований» относятся 7% (линейные руководители).

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы в организации в таблице 7.

Таблица 7– Структура персонала по стажу работы

Стаж работы	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %
От 1-3 лет	56	60
От 3-7 лет	14	15
От 7-15 лет	12	13
От 15 лет	11	12
Всего	93	100

Для наглядного представления данных покажем распределение работников по стажу работы в виде диаграммы (рисунок 21).

Самый большой показатель, это категория «От 1 – 3 лет», который составляет – 60% от общего количества персонала. Это говорит о том, что предприятие либо активно «обновляет» персонал – высокая текучесть персонала, либо активно «расширяется» – на протяжении последнего года.

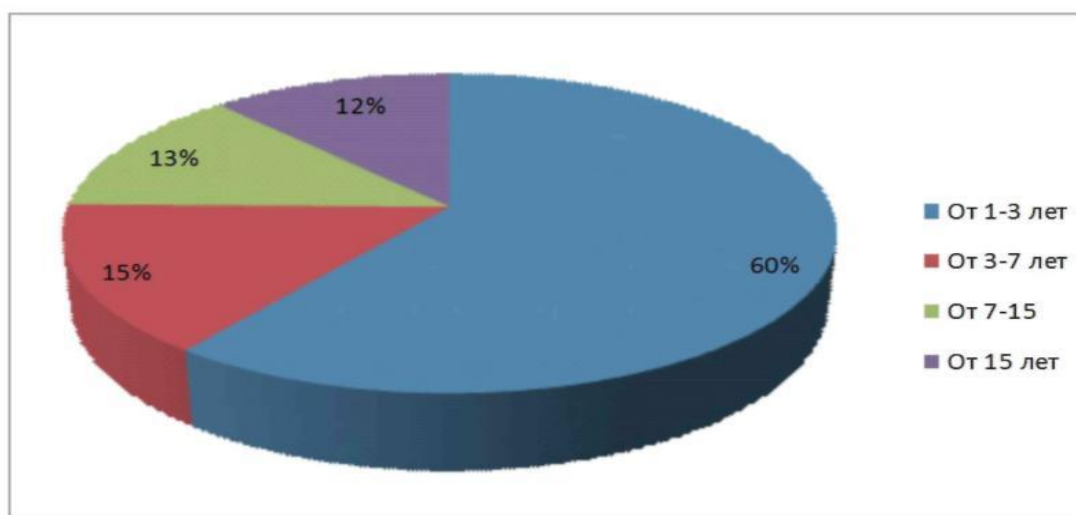


Рисунок 21 – Структура персонала по стажу работы в организации

Проведем анализ уволившихся работников за анализируемый период с 2016 по 2018 гг. (таблица 2.8). Анализ текучести кадров производится в ООО «NEXT-LAP» ежеквартально на основании численности персонала по состоянию на первое число квартала.

Таблица 8 Текучесть персонала

Показатель	2016	2017	2018
Среднесписочная численность	74	81	93
Численности принятых	14	16	20
Численность уволенных	13	16	23
Коэффициент оборота по приему	0,19	0,2	0,22
Коэффициент оборота по выбытию	0,16	0,2	0,25

Уровень текучести кадров оценивается в соответствии с принятой в практике управления классификацией (таблица 9):

Таблица 9 – Классификация уровней текучести кадров, %

Диапазон, %	Уровень
0-10	Низкая
10-20	Нормальная
20-30	Средняя
30-40	Высокая
40-50	Тревожная
более 50	кризисная

Уровень текучести кадров вырос, что негативно сказывается на деятельности предприятия. Кроме того, по данным отдела кадров имеется еще одна проблема, связанная с отсутствием работников по причине временной нетрудоспособности. Это связано с тем что, многие рабочие приносят не достоверные листки временной нетрудоспособности с целью получения оплаты больничных и высвобождение рабочего времени для получения дополнительного заработка.

Рассмотрим систему оплаты труда на предприятии.

Оплата и вознаграждение персонала осуществляется на основе положения о премировании, согласно которому премии работникам начисляются исходя из соблюдения Правил внутреннего трудового распорядка и трудовой дисциплины. Размер премии определен для всех категорий сотрудников в размере 40% и не зависит от результатов труда.

Кроме того, предусмотрены определенные компенсационные пакеты, предоставляющие определенные возможности для сотрудников, по направлениям:

- командировки по территории РУз, за рубеж;
- средства мобильной связи;
- покупка справочной и специальной литературы, подписка на периодические издания;
- выделяется материальная помощь в связи со свадьбами, рождением детей и смертью близких родственников;
- в день рождения каждый сотрудник получает премию.

Таким образом, по результатам проведенного анализа, можно сделать следующий вывод: выросла текучесть кадров предприятия, увеличилось количество больничных листов за год, в основном приходящихся на адаптируемых работников. В целом система учета кадров в настоящее время работает эффективно, однако, для выявления основных причин, вышеперечисленных проблем необходимо детальнее провести диагностику

адаптационной подсистемы управления персоналом ООО «NEXT-LAP». Для этого определим проблемы:

1) большое количество работников, недолго работающих в организации;

2) средний уровень текучести кадров приводит к относительной нестабильности коллектива.

При этом текучесть персонала складывается из ухода сотрудников, проработавших до 3 лет. При этом организация несет убытки как из-за поиска и подбора нового персонала, его обучения и оплаты работы наставникам, так и более глобальные – в виде снижения производительности труда, увеличения количества брака.

3 Основные направления совершенствования организационной структуры ООО «NEXT-LAP»

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Методика SWOT-анализа является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании [29].

SWOT-анализ сильных и слабых сторон ООО «NEXT-LAP» проводится для того, чтобы составить наиболее полную картину объективную картину анализируемого объекта, понять, по каким направлениям следует развиваться предприятию, активизировать конкурентные преимущества и избежать потенциальных угроз.

Сильные внутренние стороны (т.е. преимущества компании на рынке):

- лидерство на местном и областном рынке строительных услуг за счет клиентоориентированности компании: гибкость в отношении заказчиков, предлагаемая многовариантность выполнения задач, использование современных технологий;
- большой опыт работы в различных инженерных сферах;
- высокий технический и технологический уровень работы;
- узнаваемый бренд: предприятие известно на рынке и имеет хорошую репутацию;

- квалифицированные специалисты;
- условия для повышения квалификации, профессионального переобучения;
- широкий спектр предоставляемых услуг;
- послепостроечный мониторинг сооружений и гарантийное обслуживание;
- связи в правительственных структурах (акимат, архитектура);
- сотрудничество с крупнейшими производителями строительной техники и материалов: TEREX (Россия), Baumit (Россия), Bauer (Германия), Multipor (Германия), SoilMec (Италия);
- собственный парк техники и современное оборудование.

Слабые внутренние стороны (недостатки компании):

- недостаток финансовых средств (вынужденная экономия на материалах);
- текучесть персонала;
- отсутствие четкой организационной структуры;
- слабая и непостоянная маркетинговая политика;
- недостаток кадров в сфере строительного менеджмента, логистики и стандартизации;
- небольшой размер фирмы.

Сильные внешние стороны (возможности рынка):

- сотрудничество с администрацией города (получение гос.заказов на строительство и обслуживание объектов);
- государственная программа обеспечения жильем «Нурли ер»;
- хорошая кредитная история, партнерство с банками (банк RBK, Народный банк, Каспи банк);
- участие в городских тендерах;
- расширение объемов производства и спектра предоставляемых услуг (одна из последних услуг, предоставляемой фирмой – монтаж охранных сигнализаций);

- возможности быстрого роста;
- появление новых технологий;
- возможность выхода на рынок соседних областей.

Слабые внешние стороны (угрозы рынка):

- нестабильность курса валют: в период 2016-2018 года в стране произошла девальвация, а так как большинство поставщиков – иностранные, это привело к увеличению затрат;
- конкуренция на строительном рынке;
- растущие требования поставщиков;
- изменения в строительном законодательстве, сертификации;
- увеличение себестоимости услуг из-за растущих цен на стройматериалы;
- бюрократия в госорганах.

Распределим полученные факторы по полям матрицы (таблица 10).

Сильные стороны – внешняя среда

Под пунктом «сотрудничество с администрацией города» нужно понимать участие фирмы в инфраструктуре города и социальное партнерство. Фирма работает на рынке уже продолжительное время и хорошо зарекомендовала себя, чем и заслужила доверие со стороны городских властей. Это проявляется в поддержке при участии в тендерах, в содействии на получение требуемых для строительных работ разрешений и уже составленных долгосрочных договорах на строительство.

«Нурли ер» - новая масштабная жилищная программа в РУз. Программа включает в себя строительство таких типов жилья:

- кредитное (с выкупом в ипотеку на определенных условиях для любых категорий граждан);
- арендное жилье с выкупом;
- арендное жилье без выкупа для социально уязвимых слоев населения;

Таблица 10 – Первичный SWOT-анализ

Внешняя среда	
Сильные стороны	Сильные стороны
Возможности "О" — opportunities	Возможности "О" — opportunities
1. сотрудничество с администрацией города; 2. государственная программа обеспечения жильем «Нурли ер»; 3. партнерство с банками; 4. участие в городских тендерах; 5. расширение объемов производства и спектра предоставляемых услуг; 6. возможности быстрого роста; 7. появление новых технологий; 8. возможность выхода на рынок соседних областей.	1. сотрудничество с администрацией города; 2. государственная программа обеспечения жильем «Нурли ер»; 3. партнерство с банками; 4. участие в городских тендерах; 5. расширение объемов производства и спектра предоставляемых услуг; 6. возможности быстрого роста; 7. появление новых технологий; 8. возможность выхода на рынок соседних областей.
Внутренняя среда	
Преимущества "S" — strength	Преимущества "S" — strength
1. лидерство на местном и областном рынке строительных услуг; 2. большой опыт работы в различных инженерных сферах; 3. высокий технический и технологический уровень работы; 4. узнаваемый бренд, хорошая репутация; 5. квалифицированные специалисты; 6. условия для повышения квалификации, профессионального переобучения; 7. широкий спектр предоставляемых услуг; 8. послепостроечный мониторинг сооружений и гарантийное обслуживание; 9. связи в правительственных структурах (акимат, архитектура); 10. сотрудничество с крупнейшими производителями строительной техники и материалов; 11. собственный парк техники и современное оборудование	1. лидерство на местном и областном рынке строительных услуг; 2. большой опыт работы в различных инженерных сферах; 3. высокий технический и технологический уровень работы; 4. узнаваемый бренд, хорошая репутация; 5. квалифицированные специалисты; 6. условия для повышения квалификации, профессионального переобучения; 7. широкий спектр предоставляемых услуг; 8. послепостроечный мониторинг сооружений и гарантийное обслуживание; 9. связи в правительственных структурах (акимат, архитектура); 10. сотрудничество с крупнейшими производителями строительной техники и материалов; 11. собственный парк техники и современное оборудование

- арендное жилье для очередников местных исполнительных органов и молодых семей.

В 2018 году в городе Алмалык сданы первые три дома по программе «Нурли ер». Ключи от квартир получили сотрудники правоохранительных органов, врачи, учителя, работники предприятий, сироты, инвалиды и другие

очередники. В 2019 году планируется сдать в эксплуатацию 60 тысяч квадратных метров жилья.

Для строительства привлекаются частные застройщики, выдаются субсидии из республиканского бюджета. ООО «NEXT-LAP» с 2018 года участвует в постройке трех 5-этажных домов. Фирма получила тендер на проектные и строительно-монтажные работы.

Кроме того, одним из постоянных крупных заказчиков организации является Поликлиника №1. Уже не первый год ООО «NEXT-LAP» выигрывает тендер на обслуживание здания одной из городских поликлиник. Основной деятельностью является монтаж и техническое сопровождение пожарных и охранных систем.

Слабые стороны – внешняя среда

Одной из самых злободневных проблем для любого крупного предприятия является нестабильность курса валют. С момента рождения сум подешевел почти в 72 раза. За последнее время РУз пережил две девальвации (2014 и 2017 год). В 2014 году национальная валюта «упала» с 1800 сум за доллар до 3400 (52,9%), а в 2017 – до 8100 сум (58%). На данный момент (май 2019 года) актуальный курс составляет 8423 сум за 1 доллар США.

Такая экономическая нестабильность в государстве не может не отразиться на бюджете предприятия, ведь основные поставщики строительного оборудования, материалов и систем из-за рубежа: Германия, Италия и Россия.

Также вне зависимости от курса тенге увеличиваются цены на строительные материалы. На такую тенденцию будут влиять увеличивающиеся затраты на транспортировку, изменение цен на энергию и колебания спроса.

Растущая конкуренция также оказывает свое влияние на работу предприятия. Для относительно небольшого города в Экибастузе действует пять строительных фирм. Основными конкурентами ООО «NEXT-LAP» являются ООО «Грань Строй» и ООО «Гамма». ООО «Гамма» создано в мае

1995 года. Основными направлениями деятельности предприятия являются добыча и реализация бурого и каменного углей, добыча и реализация полезных ископаемых, проектно-изыскательные, экспертные, строительно-монтажные работы, работы по производству строительных материалов, изделий и конструкций. ООО «Грань» кроме основной коммерческой деятельности постоянно участвует в городских и социальных мероприятиях, не раз удостоена награды «За вклад в развитие спорта», участвовала в номинациях «Лучший работодатель» и «Лучший социальный партнер» [22].

Сильные стороны – внутренняя среда

К сильным сторонам деятельности фирмы ООО «NEXT-LAP» стоит отнести достаточно большой непрерывный стаж работы, высокая конкурентоспособность (2 место и 21% от всей доли рынка строительных услуг города) и узнаваемый бренд. Огромным плюсом является опыт работы в различных инженерных сферах: от проектирования до монтажа зданий, обслуживание необходимых в наше время пожарных и охранных систем в частных и государственных (в том числе социально значимых) объектах, ремонтные и отделочные работы, а также ремонт электрических двигателей. Очень важно для организации наличие собственного, а не арендованного оборудования и техники. Доказательством качества всей работы служат качественные импортные материалы и долгосрочное сотрудничество с крупнейшими поставщиками строительных материалов (Bauer (Германия), SoilMec (Италия)). Преимуществом ООО «NEXT-LAP» для заказчиков является послепостроечный мониторинг и гарантийное обслуживание, что говорит об уверенности в своей работе.

ООО «NEXT-LAP» можно назвать небольшим предприятием, исходя из штата в 103 человека. Основная доля сотрудников приходится на рабочих (слесарей, монтажников, подрядных рабочих). Именно в этой категории персонала существует основная и существенная текучесть, которую нужно устранять. Из-за нестабильности в экономической и монетарной политике часто возникает нехватка финансовых средств, которая решается за счет

уменьшения объемов производства или взятия ссуд и кредитов в банках второго уровня. Отчасти из-за этого пока невозможен выход за пределы местного рынка. Предприятие поставило себе цель расширить территорию услуг за пределы города (районный центр – город Самарканд, выход на столичный рынок – Ташкент).

Таблица 11 – Поэлементный SWOT-анализ

	S – преимущества	S – преимущества
Возможности угрозы	Конкурентные активы: поле S-O (СИБ) Как компания может использовать свои сильные стороны для освоения возможностей? Стратегия:	Узкие места: поле W-O (СЛВ) Как компания может преодолеть свои слабые стороны для освоения возможностей? Стратегия: Минимизация влияния слабых
	1. Стратегия быстрого роста (S1S2S3S4S7S10O5O6O7O8) 2. Стратегия диверсификации по областям (S2S3S5S6S7O4O5O7) 3. Увеличение объемов работ за счет сотрудничества с администрацией города (государством) (SS9S10O1O2O4O8) 4. Стратегия функционального лидерства (S1S2S3S4S5S7O5O6O8)	1. Преобразование системы управления персоналом (W2W3W5O5O6O7) 2. Географическое расширение (W1W6O1O2O5O6O8) 3. Развитие маркетинговой политики (повышение узнаваемости компании) (W3W4W6O1O2O3O7) 4. Внедрение менеджмента качества (W1W5O5O7) 5. Рост числа направлений бизнеса за счет освоения смежных областей (W1W5W6O5O6O7O8)
	Безопасность и защита: поле S-T (СИУ) Как компания может использовать свои сильные стороны для нивелирования угроз? Стратегия: Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз	Конкурентные пассивы: поле W-T (СЛУ) Как компания может преодолеть свои слабые стороны для нивелирования угроз? Стратегия: Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз
	1. Использование внутренних преимуществ для роста (S3S5S6S8S11T2) 2. Укрепление организационной культуры (S5T7) 3. Наступательная маркетинговая политика S1S3S4S7S8S9S10T2T3T4)	1. Стратегия лидерства (W1W4W6T2T4T5) 2. Рост через экспансию и диверсификацию (W2W4W5T1T6T7) 3. Повышение привлекательности для инвесторов (W1W2W4W6T2) 4. Создание кадрового резерва (W2W3W5T2T7)

Слабые стороны – внутренняя среда

Сопоставим полученные факторы для выделения возможных частных стратегий и их последующего анализа (таблица 11):

- конкурентные активы. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для освоения рыночных возможностей (S-O);
- конкурентные пассивы. Преодоление недостатков компании (слабых

- сторон) для нивелирования угроз (W-T);
- узкие места. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей (W-O);
 - безопасность и защита. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для нивелирования угроз (S-T).

3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной структуры предприятия ООО «NEXT-LAP»

Автоматизация и компьютеризация рабочих мест, а также старение профессиональных знаний, полученных в учебных заведениях и ускоренно сокращающиеся сроки перехода на новые технологии работы до 0,8 – 2 лет, все это требует постоянного обучения и переобучения персонала на протяжении трудовой жизни. В то же время увеличение потребности в дополнительном обучении требует от предприятия дополнительных затрат на обновление знаний персонала.

1. Изменение структуры управления.

По результатам проведенных исследований (SWOT – анализа и опроса) можно судить о недостатках в области HR-менеджмента. В графе SWOT-анализа «преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей (W-O)» отмечается «преобразование системы управления персоналом». Сюда, в первую очередь, относится создание новой оптимальной структуры управления, а также формирование новой системы ценностей, идеологии и организационной культуры.

Текущую хаотичную структуру (рисунок 22) нужно трансформировать, по моему мнению, в новую (рисунок 23).

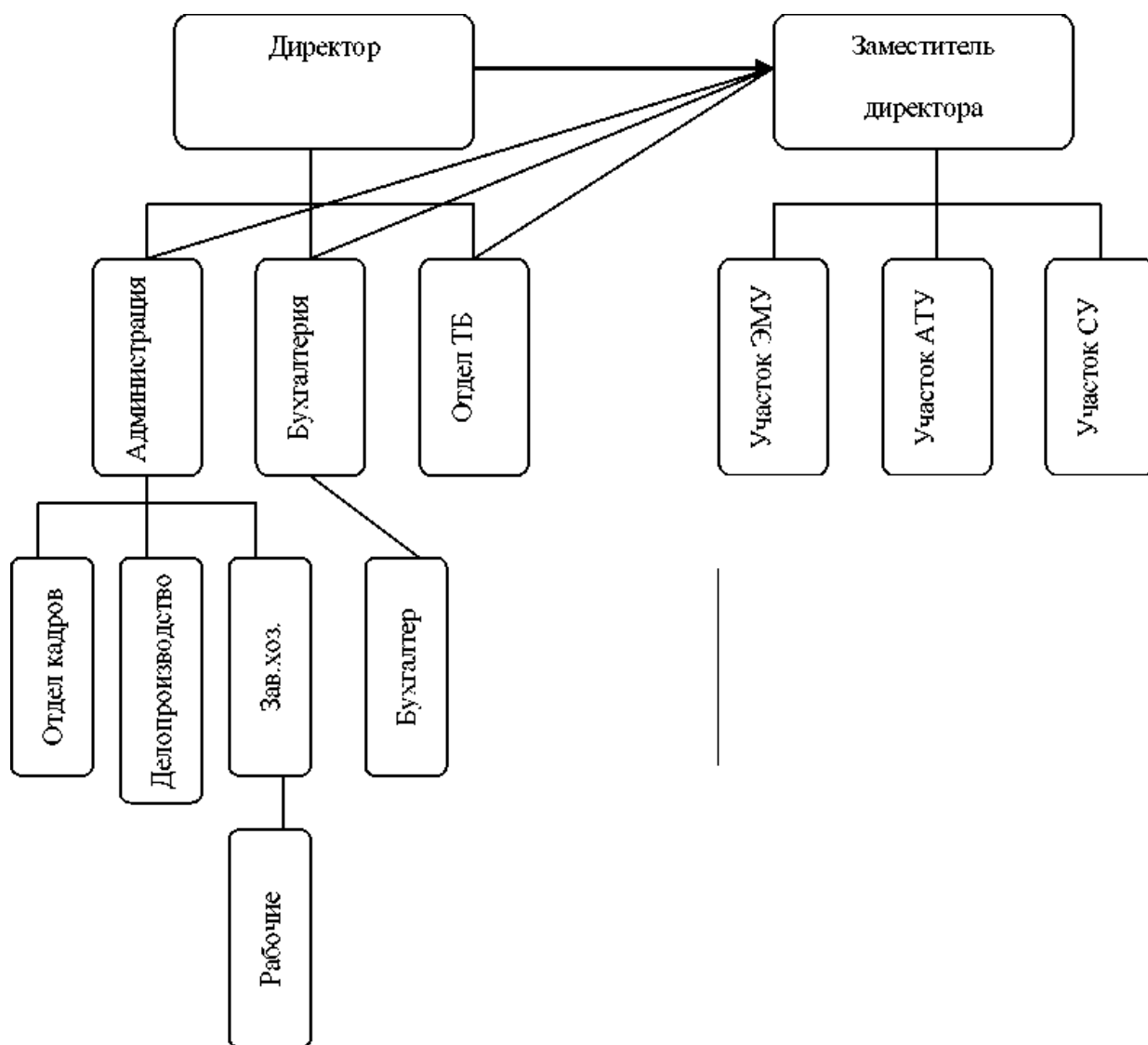


Рисунок 22 – Существующая структура управления

Новая структура управления предполагает расширенный управленческий аппарат. Одного заместителя директора следует заменить на нескольких, которые будут специализироваться по отраслям, т.е. часть полномочий генерального директора будут делегированы заместителям.

Финансовый директор руководит работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития организации, по определению источников финансирования с учётом рыночной конъюнктуры.

Финансовый директор руководит работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития организации, по определению источников финансирования с учётом рыночной конъюнктуры.

Основные должностные обязанности финансового директора:

- Управление финансовыми потоками предприятия;
- Контроль расходов и обеспечение эффективного использования ресурсов;
- Контроль доходов и обеспечение фирмы финансами (в том числе и кредитными);
- Налоговое планирование;
- Формирование и стратегическое планирование финансовой политики компании;
- Обеспечение экономической безопасности Анализ и снижение возможных финансовых рисков;
- Контроль ведения деятельности предприятия в соответствии с действующим законодательством;
- Проведение финансово-экономического анализа сделок компании;
- Подготовка финансовой отчетности;
- Управление коллективом финансовых и бухгалтерских служб.



Рисунок 23 – Предлагаемая структура управления

Предприятие, которое не развивается, не может рассчитывать на успешное продолжение своего бизнеса. Именно с этой целью руководители предприятий, которые осознают важность контролируемого процесса перспективного и стратегического планирования деятельности предприятия, принимают решения о введении в штат своего предприятия такой должности, как директор по развитию.

Должность не случайно называется «директором». Служащий, занимающий ее, входит в высший руководящий состав предприятия. Для принятия и воплощения стратегических решений по развитию или реструктуризации необходимы значительные полномочия.

Директор по развитию – это управленец высшего звена, занимающийся качественным изменением и продвижением компании на рынке. По сути, главная задача директора по развитию – вывести компанию на более высокий уровень. Критерием «высокого уровня» является прибыль и доля рынка.

Основные должностные обязанности директора по развитию бизнеса включают в себя:

- Внешнее развитие компании – открытие филиалов, партнерство, выход на новые рынки.
- Исследования рынка и конкурентов, поиск идей для развития бизнеса.
- Анализ и совершенствование бизнес-процессов компании.
- Управление маркетингом (мероприятия, акции, распродажи, участие в выставках, презентации продукции и так далее) и продажами.
- Управление ассортиментом продукции, ценообразованием, политикой продаж.
- Управление сотрудниками (подбор, обучение, мотивация).

Необходимо также наличие соответствующего штата профессионалов по развитию. Служба маркетинга подчиняется непосредственно директору. Ее функции представлены на рисунке 24.

Отдел кадров, как уже говорилось, представлен только одним сотрудником, чего недостаточно развивающемуся предприятию. Директор по

развитию будет заниматься управлением персоналом компании. Он должен рассчитывать необходимую численность сотрудников, обеспечивать привлечение новых и удержание существующих специалистов, формировать кадровый резерв. Ему в помощники выделяется отдельная единица - специалист по обучению персонала. Он будет разрабатывать кадровую политику, систему мотивации, адаптации и обучения персонала. Иными словами, он должен делать все возможное, чтобы люди в организации работали хорошо и были довольны своей работой.

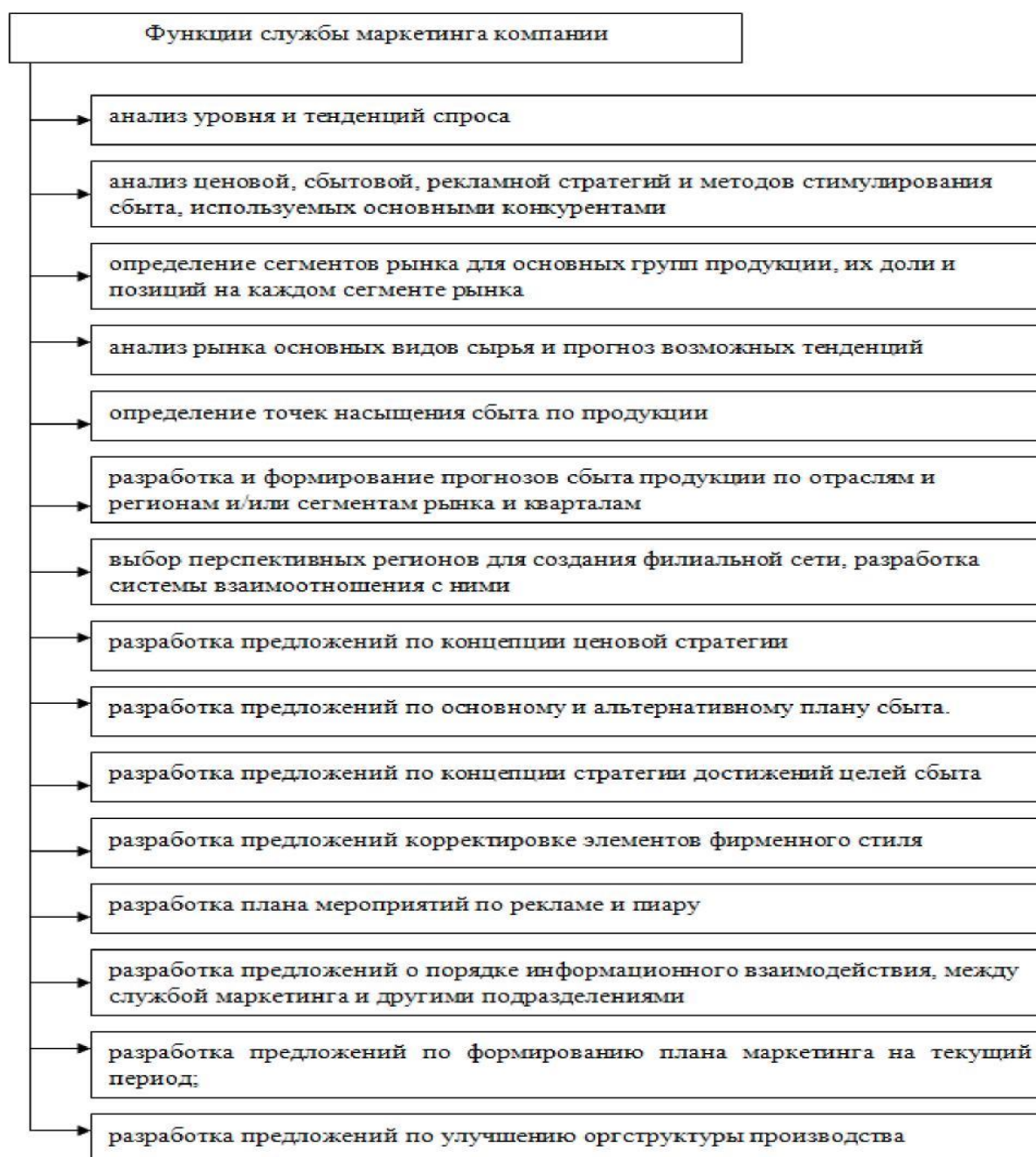


Рисунок 24 – Функции службы маркетинга компании

Инженер по ТБ и охране труда обычно подчиняется непосредственно директору, но в данном случае можно «доверить» его директору по производству.

2. Также предлагается ряд мероприятий по повышению эффективности процесса подготовки и совершенствования системы обучения и переподготовки кадров:

а) оказание помощи и консультирование руководителей направлений в решении социальных и психологических проблем развития коллектива. Будет включать в себя:

- изучение причин возникающих конфликтов;
- разрешение конфликтных ситуаций, а также их предотвращение;
- консультации специалистов;

б) разработка и проведение тренингов по обучению рядового персонала предприятия также будет осуществляться новым сотрудником;

в) разработка и проведение опросов и анкетирования среди рабочих предприятия;

И самое важное, для решения этих проблем предлагается введение новой штатной единицы – специалиста по обучению персонала, который в своей деятельности будет руководствоваться должностной инструкцией и Уставом учреждения.

Обязанностями такого рода специалиста будут:

- психодиагностика профессиональных качеств, личностных особенностей, анализ психофизиологического состояния сотрудников;
- формирование и развитие нужных качеств персонала в ходе проведения семинаров и тренингов, и др.;
- психологическое консультирование персонала в области профессионального использования и развития индивидуальных способностей;
- анализ индивидуальной и коллективной деятельности персонала;
- планирование профессиональной деятельности на квартал и год.

Специалист по обучению персонала должен владеть навыками проведения различных аттестационных, адаптационных и тренинговых мероприятий, уметь обрабатывать полученные данные и владеть ПК;

- тестирование профессиональных и личностных качеств кандидатов, а также в формировании и развитии необходимых профессиональных качеств;
- проведение анализа причин текучести кадров, подготовка предложений по принятию мер, что способствует адаптации новых сотрудников, разработка и проведение адаптационных программ;
- обеспечение постоянной отчетности перед руководством о выполненных работах, а также составление архивов и формирование компьютерной базы данных по результатам проведения специальных исследований.

Следует учитывать тот факт, что в настоящее время идет процесс модернизации технического и профессионального образования с учетом потребностей индустриализации страны. Данная модернизация способствует подготовке высококвалифицированных кадров, которые необходимы для реализации программы развития страны.

На основе изучения вышерассмотренной системы предполагается внедрение дуального метода как способ совершенствования системы обучения на ООО «NEXT-LAP». При этом можно воспользоваться зарубежным опытом Центров профессиональной подготовки, используя как образец разработанные ими учебные планы, программы.

Итак, в соответствии с учебными планами будут выбраны студенты в экспериментальную группу, которые будут находиться на ежедневной оплачиваемой производственной практике в подразделениях предприятия. За студентами должны быть закреплены наставники, которые являются высококвалифицированными специалистами предприятия.

Совместно со студентами повышение квалификации будут проходить и сотрудники предприятия, что является показательным в данном

эксперименте.

Также стоит отметить, что прохождение производственной практики студентами на предприятии способствует и формированию кадрового резерва, студенты, успешно прошедшие практику, закрепляются на предприятии. А это в свою очередь ведет к омоложению персонала и способствует внедрению инновационного подхода к управлению.

3. Создание кадрового резерва.

Одной из проблем предприятия является текучесть персонала. Из предыдущих глав мы видим, что основная масса сотрудников имеют стаж рабочий стаж в фирме от 1 до 3 лет. Достаточно часто случается, что предприятию экстренно требуется новый сотрудник. Причиной этому может служить болезнь прежнего сотрудника, его отказ продолжать работать с этой компанией, перевод на другую должность или уход к конкурентам. В графе поэлементного SWOT- анализа «конкурентные пассивы. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для нивелирования угроз (W-T)» мы выделили пункт «создание кадрового резерва». Все потому, что поиск и обучение нового сотрудника процесс не быстрый и часто трудоемкий, поэтому нужен кадровый резерв. Он позволит:

- снизить текучесть персонала;
- повысить лояльность;
- снизить средний срок закрытия вакансий;
- снизить средние затраты на закрытие вакансии;
- улучшить бренд компании как работодателя;
- сохранить контроль над фондом оплаты труда;
- улучшить среднесрочные планирования в компании;
- повысить эффективность расходной части HR бюджета;
- повысить репутацию HR департамента в компании.

Фирма «берет курс» на диверсификацию производства, увеличение спектра предоставляемых услуг и географическое расширение. При правильной работе в скором будущем предприятию понадобится много новых сотрудников,

которые будут набраны на рабочие должности. Созданный резерв развития поможет заполнить руководящие должности проверенными, верными фирме сотрудниками и специалистами в своей отрасли. Резерв развития должен создаваться из активных квалифицированных работников для работы в новых направлениях, филиалах.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
Д-3Б4Б1	Хапизова Ситора Тулкин кизи

Школа	<i>Инженерного предпринимательства</i>	Кафедра	
Уровень образования	<i>Бакалавр</i>	Направление/ специальность	<i>38.03.01 Экономика</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) <i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. Рабочее место специалиста по кадрам ООО «NEXT-LAP» Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные ООО «NEXT-LAP» 2. Нормативная база Республики Узбекистан. 3. Учебная литература.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. <i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);	1. Основы социальной политики предприятия. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия. 3. Система социальных гарантий предприятия. 4. Социальное поведение сотрудников предприятия. 1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство предприятия. 4. Благотворительность в предприятия

-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Разработка Программы социальной ответственности предприятия на 2019 год. 2. Расчет затрат на Программу социальной ответственности на 2019 год.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Табличные данные

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	12.01.2019г.
---	--------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н.		31.05.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б4Б1	Хапизова Ситора Тулкин кизи		

4 Социальная ответственность

У рассматриваемого предприятия нет собственной концепции социальной ответственности. С целью разработки и внедрения в деятельности социальной ответственности предприятия, необходимо:

- 1) определить основные направления разрабатываемых политики и программы социальной ответственности;
- 2) разработать основные принципы политики социальной ответственности предприятия;
- 3) определить основных стейкхолдеров политики социальной ответственности предприятия.

С целью определения основных направлений разрабатываемых программы и политики социальной ответственности классифицируем основные направления деятельности в сфере социальной ответственности. Проведем такую классификацию на основе обобщения ее характеристик по признакам, которые содержатся в известных публикациях, уточнения отдельных, а также разработки новых классификационных признаков – табл.1. Таблица 12 – Классификация деятельности предприятия в сфере социальной ответственности

Классификационный признак	Вид деятельности предприятия в сфере социальной ответственности
Вид социальной ответственности, определяющий ее общую модель	
1. Субъект	Социальная ответственность, определяемая бизнесом
	Социальная ответственность, определяемая государственными и общественными институтами
2. Обязательность осуществления	Социальная ответственность добровольная
	Социальная ответственность обязательная
3. Отношение к общественным нормам	Социальная ответственность морально-этическая
	Социальная ответственность правовая
3. Состав	Социальная ответственность в части экономики
	Социальная ответственность социальной сферы
	Социальная ответственность экологии
4. Отношение к предприятия	Социальная ответственность внутренняя
	Социальная ответственность внешняя
	Социальная ответственность комбинированная
Вид социальной ответственности, определяющий ее специфику в предприятия	

Продолжение таблицы 12

5. Масштаб бизнеса	Социальная ответственность крупных корпораций
	Социальная ответственность малого и среднего бизнеса
6. Отношение к жизненному циклу предприятия	Социальная ответственность на этапе создания предприятия
	Социальная ответственность на этапе роста предприятия
	Социальная ответственность на этапе зрелости предприятия
	Социальная ответственность на этапе упадка предприятия
7. Отношение к стратегии	Социальная ответственность стратегическая
	Социальная ответственность тактическая
	Социальная ответственность оперативная
8. Целевая установка во взаимодействии со средой	Социальная ответственность манипулятивная
	Социальная ответственность информирования
	Социальная ответственность взаимопонимания
	Социальная ответственность социального партнерства
9. Масштабность управленческих технологий	Социальная политика предприятия
	Социальная программа предприятия
10. Форма осуществления социальной ответственности	Благотворительность
	Социальный маркетинг
	Корпоративное волонтерство
	Социальное спонсорство
	Социальное предпринимательство
	Социальные инвестиции
	Экологический маркетинг
	Экологическое спонсорство
	Экологическое предпринимательство
11. Способ осуществления социальной ответственности	Экологические инвестиции
	Социальная ответственность, использующая традиционные способы
	Социальная ответственность, использующая креативные способы

На основании данных табл. 1 создаваемые на предприятия политику и программу социальной ответственности можно охарактеризовать следующим образом:

- 1) это политика и программа социальной ответственности развивающегося предприятия, стратегия которого предусматривает в среднесрочной перспективе переход из разряда малых в разряд средних;
- 2) для рассматриваемого предприятия создание и применение в своей деятельности социальной ответственности добровольно;

3) создаваемые политика и программа социальной ответственности – в большей степени морально-этические. При этом при ее создании предприятие намерено опираться на нормы действующего законодательства РУ;

4) предполагается создание политики и программы социальной ответственности, ориентированных как на внешних, так и на внутренних стейкхолдеров;

5) целевая установка во взаимодействии со средой – политика и программа социальной ответственности информирования;

6) масштабность управленческих технологий - социальная программа предприятия;

7) приоритетные формы осуществления политики и программы социальной ответственности – благотворительность, социальное спонсорство, социальные инвестиции;

8) способ осуществления политики и программы социальной ответственности – традиционный.

Концепция социальной ответственности рассматриваемого предприятия должна опираться на следующие принципы:

1. Польза от деятельности предприятия должна быть не только материальной.

2. Нельзя своей деятельностью нарушать интересы каких-либо лиц.

3. Пользу от применения политики и программы социальной ответственности предприятия должны ощущать не только прямые, но и косвенные стейкхолдеры – табл.2.

Таблица 13 – Основные стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры предприятия	Косвенные стейкхолдеры предприятия
Сотрудники предприятия	Организации по защите природы
	Организации по защите прав детей
Члены семей сотрудников предприятия	Организации по защите лиц, попавших в трудную жизненную ситуацию
	Зоозащитные организации
	Население г. Ташкент и ташкентской области
Клиенты предприятия	Администрация г. Ташкента и районов Ташкентской области
	Конкуренты

Согласно табл. 13, к прямым стейкхолдерам предприятия, в первую очередь, относятся сотрудники и члены их семей. Так, сотрудники предприятия могут получать различные социальные блага от не только от государства (за счет взносов во внебюджетные фонды, которые выплачиваются с их заработной платы), но и от самой предприятия (например, добровольное страхование всех сотрудников предприятия от несчастных случаев).

Члены семей сотрудников предприятия также имеют от него определенный набор социальных благ (например, оплата времени, которое необходимо сотруднику для ухода за заболевшим членом семьи, и пр.).

Клиентов предприятия можно отнести к прямым стейкхолдерам за счет высокого качества товаров и уровня обслуживания, которые оно предоставляет.

Конкурентов можно отнести к косвенным стейкхолдерам предприятия, поскольку, перенимая его позитивный опыт работы, они, тем самым, вынуждены повышать свой уровень качества продаваемых товаров и оказываемых услуг.

Также к косвенным стейкхолдерам предприятия можно отнести различные природоохранные и зоозащитные организации; организации, защищающие права детей, лиц, попавших в трудную жизненную ситуацию, а также население региона, где действует ООО «NEXT-LAP» (оно будет

являться получателем различных социальных благ в рамках проводимых предприятием социальных акций) и администрации региона, где действует предприятие (ООО «NEXT-LAP» своими акциями и программой социальной ответственности в целом) способствует решению различных социальных проблем региона.

Поскольку, как уже говорилось, ранее Программа социальной ответственности на рассматриваемом предприятии отсутствовала, на 2019 год можно предложить следующую Программу и план по ее применению – табл. –14.

Таблица 14 – Предлагаемая структура Программы социальной ответственности для предприятия

Мероприятие	Срок открытия	Срок действия	Заинтересованные лица	Получатели социальных благ
Акция «Зеленый сквер»	с 01.07.2019	01.07.2019 – 31.07.2019	Природоохранные организации Администрация города Ташкент	Население г. Ташкента (ЮФО)
Акция «Талантливые дети»	с 01.07.2019	01.07.2019 – 01.01.2020	Население г. Ташкента и Ташкентской области Администрация и департаменты защиты детства г. Ташкент и Ташкентской области	Талантливые дети из небогатых многодетных семей
Акция «Город без бродячих животных»	с 01.07.2019	01.07.2019 – 01.01.2020	Население г. Ташкента и Ташкентской области Администрация г. Ташкент и Ташкентской области Зоозащитные организации	Приют для брошенных и бродячих животных
Акция «В трудную минуту»	с 01.07.2019	01.07.2019 – 01.01.2020	Население г. Ташкента и Ташкентской области Администрация г. Ташкент и Ташкентской области	Люди, попавшие в трудную жизненную ситуацию

Как видно из табл. 14, основные затраты предприятия – социальные инвестиции. При этом, участвуя в перечисленных акциях, сотрудники предприятия также демонстрируют и социально ответственное поведение.

Приведем краткое описание акций, предлагаемых в рамках Программы социальной ответственности на 2019 год.

Акция «Зеленый сквер» предполагает высадку в одном из скверов г. Ташкента саженцев лип и озеленение данной территории. Примерная смета затрат на проведение акции представлена в табл. 15.

Таблица 15–Смета затрат на проведение акции «Зеленый сквер»

Направление (подпрограмма)	Планируемая сумма затрат, тыс. сум
Приобретение саженцев (25 саженцев * 1000 тыс. сум/шт.)	25,0
Приобретение семян для засеивания газона	15,0
Доставка саженцев и семян	5,0
Работы по подготовке почвы	55,00
Итого	100,0

Акция «Талантливые дети» предполагает поддержку талантливых детей из малообеспеченных многодетных семей. В сотрудничестве с департаментами образования и поддержки детства г. Ташкента и Ташкентской области предполагается выделение 20 детей из таких семей, передача им на безвозмездной основе набора продуктов питания.

Смета затрат предприятия на проведение акции представлена в табл. 16.

Таблица 16– Смета затрат на проведение акции «Талантливые дети»

Направление (подпрограмма)	Планируемая сумма затрат, тыс. сум
Приобретение набора продуктов питания (20 шт. * 5,5 тыс. сум / шт.)	170,0
Итого	170,0

Акция «Город без бродячих животных» предполагает финансовую поддержку одного из приютов для брошенных и бродячих животных, расположенного в г. Ташкенте. Финансовая поддержка предполагает как приобретение кормов и расходных материалов для таких животных, так и оплату ветеринарных услуг.

Смета затрат предприятия на проведение акции представлена в табл. 17.

Таблица 17– Смета затрат на проведение акции «Город без бродячих животных»

Направление (подпрограмма)	Планируемая сумма затрат, тыс. сум
Корма	70,0
Расходные материалы	20,0
Ветеринарные услуги	30,0
Итого	120,0

Акция «В трудную минуту» предполагает оплату консультационных услуг юристов для лиц, попавших в трудную жизненную ситуацию (по выбору предприятия).

Проведем расчет затрат предприятия на предлагаемую к реализации Программу социальной ответственности – табл.18.

Таблица 18 – Смета затрат на реализацию Программ социальной ответственности предприятия на 2019 год

Направление (подпрограмма)	Планируемая сумма затрат, тыс. сум
Акция «Зеленый сквер»	100
Акция «Талантливые дети»	170
Акция «Город без бродячих животных»	120
Акция «В трудную минуту»	60
Итого	450

Финансирование указанных в табл. 18 мероприятий предприятие, в соответствии с законодательством РУз, может осуществлять только из чистой прибыли.

Необходимо отметить, что все перечисленные в табл. 18 мероприятия, в соответствии с налоговым законодательством РУз могут быть отнесены к благотворительности. Налоговые льготы по налогу на прибыль по таким затратам не предусмотрены.

В целом, на основании данных, представленных в табл. 15 – 18, можно сделать следующие выводы:

1. Предлагаемые к проведению на рассматриваемом предприятия программы социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии предприятия.

2. Для рассматриваемого предприятия одинаково важны и внешний, и внутренний аспект проведения политики и программ социальной ответственности.

3. Представленные в табл. 18 программы социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает предприятие от реализации программ социальной ответственности, следующие: 1) социальная реклама предприятия, 2) благополучие работников предприятия и членов их семей, 3) уважение со стороны властей и местного сообщества.

5. Затрачиваемые предприятием средства на выполнение программ социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой предприятия, так и для населения г. Ташкента и Ташкентской области.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности политики и программ социальной ответственности предприятию можно предложить проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение.

Выводы по разделу.

Предлагаемая для рассматриваемого предприятия политика и программы социальной ответственности - для развивающегося предприятия, стратегия которого предусматривает в среднесрочной перспективе его переход из разряда малых в разряд средних.

Для рассматриваемого предприятия создание и применение в своей деятельности политики и программ социальной ответственности – добровольно. Разработанные политика и программы социальной ответственности – в большей степени морально-этические. При их разработке предприятие намерено опираться на нормы действующего законодательства РУз.

Предполагается создание политики и программ социальной ответственности, ориентированных как на внешних, так и на внутренних

контрагентов. Целевая установка во взаимодействии со средой – политика и программы социальной ответственности информирования.

Приоритетными для себя ООО «NEXT-LAP» считает следующие формы осуществления политики и программ социальной ответственности – благотворительность, социальное спонсорство, социальные инвестиции.

Предполагается традиционный способ осуществления политики и программ социальной ответственности – путем проведения акций в рамках запланированных программ.

При разработке политики и программ социальной ответственности ООО «NEXT-LAP» опирается на следующие принципы:

1. Польза от деятельности предприятия должна быть не только материальной.
2. Нельзя своей деятельностью нарушать интересы каких-либо лиц.
3. Пользу от применения программ социальной ответственности должны ощущать не только прямые, но и косвенные стейкхолдеры предприятия.

Также важным элементом разработанной политики и программы социальной ответственности является информационная сторона, предполагающая информирование стейкхолдеров предприятия о проводимых программах. В связи с этим необходимы организация планирования и учет результатов социальной деятельности предприятия.

Заключение

Анализируя эффективность системы управления компании ООО «NEXT-LAP» можно сделать следующие выводы.

Основной целью деятельности ООО «NEXT-LAP» является извлечение дохода. Для достижения указанной цели общество осуществляет услуги (ремонтные, строительные и монтажные работы - подробнее описаны выше), которые не запрещены законодательством.

Оргструктуры управления – как раз тот связующий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Совершенно логично, что каждому предприятию, занимающемуся конкретным видом деятельности необходима определенная организационная структура, которая отвечала бы именно таким требованиям, какие предъявляются к этому предприятию в его специфических условиях.

Организационная структура формируется в зависимости от целей деятельности предприятия и необходимых для этого подразделений. Именно подразделения осуществляют функции, которые составляют бизнес-процессы предприятия.

Говоря об организационной структуре, мы имеем в виду концептуальную схему, вокруг которой организуется группа людей, основу, на которой держатся все функции. Организационная структура предприятия — это, по сути, руководство для пользования, которое объясняет, как организация выстроена и как она работает. Если говорить конкретнее, то организационная структура описывает, как в компании принимаются решения и кто является ее лидером.

Организационная структура дает четкое понимание того, в каком направлении движется компания. Ясная структура — это инструмент, с помощью которого можно придерживаться порядка в принятии решений и преодолевать различные разногласия.

Организационная структура связывает участников. Благодаря ей люди, присоединяющиеся к группе, имеют отличительные черты. В то же время и сама группа обладает определенными особенностями.

Организационная структура формируется неизбежно. Любая организация по определению подразумевает какую-то структуру.

Организационная структура любой организации будет зависеть от того, кто является ее участниками, какие задачи она решает и как далеко организация зашла в своем развитии.

Независимо от того, какую организационную структуру вы выбираете, три элемента всегда будут присутствовать в ней.

Управление

Конкретный человек или группа людей, которые принимают решения в организации.

Правила, по которым работает организация

Многие из этих правил могут быть заявлены явно, в то время как другие могут быть скрытыми, но при этом не менее обязательными для исполнения.

Распределение труда

Распределение труда может быть формальным или неформальным, временным или постоянным, но в каждой организации непременно будет определенный тип распределения труда.

В условиях кризиса в зависимости от степени его глубины и характера протекания руководство предпринимает различные меры по преодолению негативной ситуации. Достаточно распространенным методом здесь является изменение организационной структуры, которое при правильной организации дает хорошие результаты.

Организационная структура управления – это взаимосвязанная совокупность организационных единиц аппарата управления, выполняющих различные функции управления, направленные на решение определенных задач и достижение целей. Таким образом, если рассматривать в этом свете структуру управления, то можно сказать, что это система оптимального

соотношения функциональных обязанностей и ответственности между входящими в нее органами и элементами управления.

Элементами организационной структуры управления являются отделы и сотрудники аппарата управления, которые выполняют определенные функциональные обязанности. Между элементами существуют связи, которые могут быть горизонтальными и вертикальными.

Горизонтальные связи управления являются одноуровневыми и осуществляются путем переговоров и согласования. Вертикальные связи выражают систему подчинения. Они характерны для организаций с иерархичной структурой управления, т. е. выделяются верхнее звено (руководство и аппарат управления), среднее (менеджеры) и низшее звено (сотрудники и служащие).

Существуют также следующие типы организационных структур:

1) линейная структура – решения принимаются и реализовываются линейными руководителями, на которых лежит вся ответственность за деятельность организации;

2) функциональная структура – руководитель назначает функции каждого в управленческой системе;

3) линейно-функциональная структура – существует главный руководитель, которому подчиняются и линейные, и функциональные системы;

4) дивизиональная структура – в основе лежит принцип выделения крупных производственно-хозяйственных подразделений и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям производственной самостоятельности;

5) адаптивные структуры – наиболее сложно организованные структуры управления, среди отличительных признаков которых можно отметить гибкость и децентрализацию управления, малое количество управленческих уровней. Они направлены на ускоренное осуществление проектов и программ, а также отличаются способностью быстро реагировать

на изменения внешних условий и приспосабливаться к ним, что позволяет использовать данный тип организационной структуры в антикризисном менеджменте с наибольшей эффективностью. Среди адаптивных структур наиболее распространенной является матричная структура управления.

Независимо от типа организационной структуры управления между элементами любой из них существуют взаимосвязь и взаимозависимость. Поэтому при изменении какого-либо элемента возникает необходимость во внесении изменений и в остальные элементы. К примеру, при принятии решения о создании нового отдела одновременно следует учесть следующие моменты: функциональную направленность нового отдела, его руководителя, внутреннюю иерархию сотрудников, характер связи с другими отделами и т. д.

Часто при увеличении масштабов организации происходит рост числа элементов и уровней в организационной структуре управления, что неизбежно приводит к усложнению связей и принятия управленческих решений. В результате происходит снижение гибкости и динамики управления, что в современных условиях и в кризисных ситуациях является довольно серьезной проблемой.

Изменение организационной структуры, безусловно, многокомпонентно. Однако прежде, чем вплотную приступить к этому процессу, нужно изучить принципы формирования организационной структуры управления. Этих принципов существует большое количество, особенно если учесть тот факт, что они разрабатывались еще в дореформенное время. Среди них можно выделить несколько основных:

- 1) организационная структура управления должна отражать цели деятельности организации и соответствовать ее задачам;
- 2) в организационной структуре должно предусматриваться распределение задач и обязанностей между персоналом в зависимости от уровня профессионализма и способностей сотрудников;
- 3) при формировании структуры управления должны определяться

связи между отделами и сотрудниками (горизонтальные и вертикальные), характер взаимодействия между ними и степень их ответственности;

4) организационная структура управления должна соответствовать социально-культурной сфере организации, поскольку эта сфера является индивидуальной для каждой организации и формирование ее по примеру другой организации эффективного результата не принесет.

На формирование организационной структуры управления оказывают влияние множество факторов, которые необходимо учитывать и при ее изменении. Направление структуры определяет ее организация, которая может быть самой разнообразной. Подходы к формированию организационных структур различаются в зависимости от типа организации, ее размера, стадии развития, профиля. Организационная структура крупных предприятий более сложная и многоуровневая по сравнению с небольшим предприятием. Соответственно при принятии решения об изменении организационной структуры нужно учитывать масштабы предприятия, сроки его скорейшей адаптации к новым условиям без негативных последствий.

Структура управления также должна соответствовать этапам развития предприятия, поскольку на разных стадиях функции управления изменяются. Этот факт нужно учитывать при внесении изменений с той целью, чтобы новая структура управления содержала в себе элементы, необходимые для эффективного управления на данном этапе существования. К примеру, на стадии появления предприятия, как правило, руководит непосредственно предприниматель или группа предпринимателей. С началом этапа роста начинается усложнение системы руководства: появляется функциональное разделение, образуется менеджерская команда. В стадии зрелости отмечается тенденция децентрализации управления, которое в стадии спада подстраивается под изменения на предприятии. Наконец, в момент прекращения деятельности предприятия управленческая система или разрушается полностью, или реорганизуется.

На структуру управления оказывают влияние и изменения в

организационной форме предприятия. Если происходит объединение предприятий или вхождение одного из них в состав другого, то управленческие функции перераспределяются.

Важнейшим фактором формирования организационных структур управления в последнее время становятся информационные технологии. Использование услуг персональных компьютеров и локальных сетей позволяет сокращать и совершенствовать работу персонала. Кроме того, использование новейших технологий позволяет лучше диагностировать и анализировать состояние организации и процессов. На многих предприятиях сейчас основной упор делается на создание эффективной информационно-технологической базы, которая позволила бы сократить уровни управления и улучшить процесс контролирования деятельности предприятия.

Существуют две тенденции в изменении состояния предприятий:

- 1) отрицательная – предприятия, находящиеся в кризисной ситуации и не имеющие возможностей для ее преодоления;
- 2) положительная – предприятия, не попавшие в кризисные ситуации или сумевшие преодолеть негативные проявления и продолжающие функционировать и развиваться.

Однако предприятий, сумевших преодолеть негативные ситуации, в российской экономике всего лишь 13–15 %. В чем причина? Она кроется в отсутствии эффективной базы управления и организационной структуры. В жизни любого предприятия возникает момент, когда необходимы активация всех его ресурсов и возможностей, изменение стратегии и управления. В частности, это требуется в период кризиса. Изменение организационной структуры является всеохватывающим методом в отличие от локальных мер. Применение этого метода способно вывести предприятие на новый уровень.

Российские предприятия находятся в определенных условиях, которые сопровождают реструктуризацию и по сути своей являются причинами нестабильной ситуации и негативных тенденций в деятельности предприятия. К ним относятся:

- 1) нестабильная экономическая ситуация в стране;
- 2) недостатки в существующем законодательстве и системе экономических мер и законов;
- 3) недостаточный уровень профессионализма консультантов в области реструктуризации предприятий;
- 4) нестабильное финансовое положение предприятия;
- 5) недостаточное количество финансовых средств для проведения реструктуризации;
- 6) неэффективная кадровая политика;
- 7) социально-психологические проблемы на предприятии в среде персонала.

Перед непосредственной реализацией программы по изменению организационной структуры предприятия необходимо провести ряд мероприятий, которые являются залогом успешной реструктуризации.

Первый этап заключается в анализе общего состояния предприятия и выделении первоочередных проблем и недостатков при существующей организационной структуре. Это позволяет определить основные цели и задачи в стратегии изменений. При разработке стратегии нужно учесть место каждого отдела и подразделения в процессе осуществления изменений.

Как правило, для реструктуризации создается особая команда или временный отдел, обеспечивающий сбор информации, ее обработку, разработку стратегии и ее дальнейшую реализацию. План реструктуризации должен быть четким, иметь определенные сроки и методы осуществления. При его разработке нужно учитывать, что изменение организационной структуры – довольно продолжительный процесс, поэтому необходимо располагать определенными средствами и ресурсами. Очень важным является преодоление кризисных ситуаций без потери внимания к другим направлениям в рамках изменения организационной структуры.

Основным самым крупным конкурентом фирмы ООО «NEXT-LAP» является ООО «Грань Строй», т.к. компания дольше существует на рынке,

предоставляет большой спектр услуг и ведет активную рекламную компанию.

Среди основных крупных заказчиков предприятия можно выделить:

- «Отдел строительства акимата города Экибастуза»;
- ООО «Экибастузская ГРЭС-1 имени Булата Нуржанова»;
- Поликлиника №1.

На данном предприятии организационная структура управления сформированна не корректно, так как в нем есть свои изъяны. Данная ситуация приводит к частым срывам и увеличивает срок выполнения работы.

Предприятие развивает свою деятельность, увеличивает количество своих заказчиков и, стараясь удовлетворить их потребности, увеличивает численность персонала (производственного, в первую очередь).

На данный момент в организации работает 103 человека. По результатам проведенного анализа состава персонала, можно сделать следующий вывод: выросла текучесть кадров предприятия, увеличилось количество больничных листов за год, в основном приходящихся на адаптируемых работников. В целом система учета кадров в настоящее время работает эффективно, однако, для выявления основных причин, вышеперечисленных проблем необходимо детальнее провести диагностику системы управления персоналом ООО «NEXT-LAP».

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия стало известно то, что в рост от продаж на 2018г. по отношению к 2016г. составил 48,67%. Был расширен перечень выполняемых услуг, за счет чего и произошел рост. При этом рост чистой прибыли составил 65,15%. Рентабельность услуг изменила свой показатель с 14% в 2016 г. до 17% в 2018 г., общий рост составил 21,43% что также является положительной динамикой.

Таким образом, проведя анализ основных технико-экономических показателей ООО «NEXT-LAP», видно, что предприятие развивает свою деятельность, увеличивает количество своих заказчиков и стараясь удовлетворить их потребности, увеличивает численность персонала (производственного, в первую

очередь), увеличивая издержки на содержание персонала, в результате чего производительность труда снижается.

Таким образом, целесообразно предложить мероприятия по повышению эффективности процесса подготовки кадров и совершенствования системы обучения и переподготовки кадров, работ по подбору и формированию кадрового резерва, проведения анализа причин текучести кадров. Необходимо внедрить мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, а также по совершенствованию организационной культуры.

В ходе проведения анализа организационной структуры было выяснено, что в ООО «NEXT-LAP» не существует структурированной базы данных на кандидатов, нет никакой системы оценки при подборе кадров, подбор персонала осуществляется на основании хаотичной беседы при личном контакте с начальником отдела кадров, а затем с директором организации. Прием персонала ограничивается заполнением необходимой документации и знакомством нового сотрудника с его непосредственным руководителем и коллективом.

Для того чтобы составить наиболее полную картину объективную картину анализируемого объекта был проведен SWOT-анализ сильных и слабых сторон. Методика показала, по каким направлениям следует развиваться предприятию. К сильным сторонам можно отнести лидерство на местном и областном рынке, высокий технический и технологический уровень работы, опыт работы и узнаваемый бренд. Слабые же стороны предприятия во многом связаны именно с кадровой политикой.

По результатам исследования существующих проблем в структуре организации, а также с учетом перспективы развития организации мной была предложена новая структура управления, которая предполагает расширенный управленческий аппарат. Одного заместителя директора следует заменить на нескольких, которые будут специализироваться по отраслям, т.е. часть полномочий генерального директора будут делегированы заместителям.

Список использованных источников

- 1 Гавренкова В.И., Гудин Ю.Г. Управление персоналом/ Заворотная Т.Э. – Владивосток: ВГУЭС, 2003. – 96 с.
- 2 Арутюнов В.В. Управление персоналом /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448 с.
- 3 Сосновы А.П. Методы и средства эффективной мотивации персонала. Руководство для желающих управлять персоналом. – М: Интел – Синтез, 2008. – 210 с.
- 4 Ильюк В. Сочетание контроля, мотивации и стимулирования как элемент повышения конкурентоспособности персонала коммерческой организации//Вестник НИБа. – 2011. – №15 – С. 123-128.
- 5 Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
- 6 Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
- 7 Зайцева Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
- 8 Боронова Г.Х. Психология труда /Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
- 9 Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.
- 10 Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. - М.: Российский гуманитарный интернет-университет (РГИУ), 2005. – 85 с.
- 11 Афоничкин А.И. Основы менеджмента. – СПб.: Питер, 2007. – 528 с.
- 12 Ямпольская Д.О., Зонис М.М. Менеджмент – СПб: Нева, 2005. – 488 с.
- 13 Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М,

2003. — 216 с.

14 Костюченко А. Корпоративная культура в деятельности современной российской компании // Менеджмент сегодня. – 2005. – №3 – С. 45-49.

15 Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

16 Старцев Ю.Н. Менеджмент. Учебное пособие. – НОУ Челябинский институт экономики и права им. М. В. Ладощина. – Челябинск, 2007. – 103с.

17 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.-М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.

18 Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. – 96 с.

19 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012. – 624 с.

20 Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011. – 576 с.

21 Вычугов Д.Д. и др. Практикум по менеджменту, Деловые игры: уч. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2001. – 192 с.

22 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 377 с.

23 Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 320 с.

24 Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2012. – 376 с.

25 Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 301 с.

26 Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 288 с.

27 Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми

ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 159 с.

28 Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 488 с.

29 Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 623 с.

30 Чередниченко И.П. Психология управления: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 608 с.

31 Авилов А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители // Кадровик. – 2010. – №12 – С.6-16.

32 Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации // Кадровик. – 2010. – №11. – С.19-24.

33 Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А.Бабурин, Ю.Грызенькова // Кадровик. – 2010. – №8. – С.24-29.

34 Ветошкина Т. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. – 2010. - №1. – С.42-47.

35 Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2010. - №5. – С.36-50.

36 Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.

37 Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. – С.44-50.

38 Кошелева Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.12-34.

39 Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86-98.

40 Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. – 2011. - №2. – С.115-124.