

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1 Состояние проблемы управления эффективностью предприятия в существующей теории и практике менеджмента.....	6
1.2 Характеристика системы управления организационной эффективностью предприятия	11
1.3 Пути совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия	24
Выводы по первой главе.....	33
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ МКУ "УПРАВЛЕНИЕ АРХИТЕКТУРЫ И ГРАДОСТРОИТЕЛЬСТВА ГОРОДА МАХАЧКАЛЫ	33
2.1 Анализ системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы»	33
2.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы»	48
Выводы по второй главе.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	57

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время необходимо совершенствовать эффективность труда, так как экономика страны не стабильна и имеет не простую ситуацию. Поэтому управление трудом надо заниматься предприятиям, как и внутри самой организации, так и во внешней структуре народного хозяйства.

Совершенствование качества и значения производительности труда является главным условием прогресса, улучшение экономической эффективности предприятия.

Данное исследование имеет научную новизну, в которой заключается взаимосвязь организации управления предприятием и ее эффективностью.

На данном этапе предпринимательства существуют новые технологии, которые требуют больше знаний в управлении. Старые методы уже недействительны, им на смену приходят новые. Трудовые процессы увеличивают ритм предприятия. Чтобы все это работало взаимосвязано и эффективно, необходимо вводить новые методы управления организацией.

Техническая оснащённость на производстве нуждается в постоянном улучшении технологии, процесса качества выпускаемой продукции или услуг. Все это будет приносить прибыль, если управление организацией занимается высококвалифицированный управленческий персонал.

Степень разработанности проблемы исследования. В ходе подготовки выпускной квалификационной работы изучены труды зарубежных и отечественных авторов, исследована эволюция подходов к определению сущности организационной культуры в комплексе с развитием школ управления. Вопросы формирования, развития, определения типа организационной культуры и ее оценки рассматривали в своих научных трудах зарубежные исследователи: Р. Акофф, Р. Амстронг, Ч. Барнард, Р.Л. Дафт, Т. Дил, К. Камерон, А. Кеннеди, Р. Куинн, М.

Мескон, Р.Т. Моран, Дж. Ньюст-ром, У.Г. Оучи, Р. Рюттингер, Дж. Стонер, Ч. Ханди, Ф. Харрис, Г. Хофштед, Э. Шейн и др.

Актуальность исследования обусловила выбор темы нашей выпускной работы: **«УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ».**

Объект исследования: процесс управления эффективностью предприятия.

Предмет исследования: управление организационной эффективностью предприятия.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы».

Чтобы выполнить поставленную цель необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить состояние проблемы управления эффективностью предприятия в существующей теории и практике менеджмента.
2. Дать характеристику системам управления организационной эффективностью предприятия.
3. Рассмотреть пути совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы».
4. Проанализировать системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы».

Теоретико-методологическая основа исследования: Теоретической базой является законы, акты РФ, практика различных ученых в данной

сфере. Методологической основой исследования является статистический, конструктивный.

Информационной основой исследования являются современное отечественное законодательство, статьи в специализированных периодических изданиях: «Организация в России и за рубежом», «Управление эффективностью предприятия», бухгалтерская отчетность предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию управления организационной эффективностью предприятия окажут положительное влияние на деятельность предприятия.

Методы исследования: статистический, балансовый, расчетно-конструктивный.

База исследования: 367000, Республика Дагестан, г. Махачкала; ул. Ленина 2, МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы.

Начальник управления - Ибрагимов Шамиль Абдулварисович.

Структура работы состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка литературы.

Выпускная квалификационная работа содержит введение. две главы, заключение и список использованных источников.

В первой главе рассматриваются все теоретические аспекты управления эффективностью предприятия. Во второй главе на практике изучается применение управления организационной эффективностью на примере МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы». В заключении сделаны выводы всей работы и предложения по улучшению.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Переход к рыночной концепции управления существенным образом изменяет систему целей и задач управления эффективностью предприятия, которая в менеджменте задавалась директивно. В рыночной экономике предприятие, руководствуясь потребностями рынка, само формирует программу своей работы. В общем виде постановку целей можно определить, как процесс принятия решений, который предшествует будущему действию. Цели деятельности всех уровней управления должны быть увязаны между собой; только при таком подходе гарантируется, что всем сторонам деятельности предприятия будет уделено надлежащее внимание. Когда это правило игнорируется, возникают серьезные проблемы. Например, руководители цехов могут выдвинуть инициативы, которые противоречат стратегическим целям. В таких случаях может произойти оптимизация по подцелям, так как общая цель предприятия оказалась утраченной. Только руководство высшего звена способно обеспечить оптимальное соединение целей и задач отдельных подразделений с общими целями деятельности предприятия.

Эффективность - это способность (часто измеряемая) избежать напрасной траты материалов, энергии, усилий, денег и времени на выполнение чего-либо или достижение желаемого результата.

Управление эффективностью деятельности организации — это набор управленческих процессов (планирования, организации выполнения, контроля и анализа), которые позволяют бизнесу определить

стратегические цели и затем оценивать, и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. Это система управления, построенная на принципах управления стоимостью бизнеса.

Соединение целей и основных задач по их достижению представляет собой стратегию предприятия, его политику. Политика разрабатывается для того, чтобы создать механизм реализации целей. Причем задачи более высокого звена управления могут стать целями для низ лежащего уровня. Политика очень важна для управления повседневной деятельностью предприятия. Она позволяет выявлять и формулировать проблемные ситуации, требующие своего разрешения, проверять в практической деятельности людей вероятность достижения целей, прогнозировать развитие различных ситуаций, оценивать приоритет целей в процессе их постановки и реализации, анализировать опыт и улучшать деятельность работников аппарата управления.

Система целей эффективности предприятия зависит от пяти компонентов: внешних возможностей и ограничений предприятия, внутренних возможностей и ограничений предприятия, склонности к риску. Внутренние возможности и ограничения определяются трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами; внешние - характером внешней среды, которую в отношении целей можно структурировать на экономическую, социальную, технологическую и правовую.

Система целей эффективности деятельности предприятия должна удовлетворять следующим требованиям:

- они должны быть функциональными, чтобы руководители различных уровней могли легко трансформировать цели, которые ставятся на более высоком уровне, в задачи для нижестоящих уровней;
- должна быть установлена временная связь между долгосрочными и краткосрочными целями;

- цели должны периодически пересматриваться, чтобы внутренние возможности соответствовали имеющимся условиям;
- цели должны обеспечить необходимую концентрацию ресурсов и усилий;
- необходимо всегда ставить систему целей, а не одну цель;
- цели должны охватывать все сферы деятельности предприятия.

Исходя из глобальной цели функционирования предприятия, каждому подразделению аппарата управления и должностному лицу устанавливаются конкретные задачи, решение которых предусматривается в организационной структуре определенными методами и соответствующими ресурсами. Задачи, методы их решения и ресурсы находят свое отражение в функциях аппарата управления или функциональной структуре системы управления.

Под функциями управления понимаются обособившиеся виды управленческого труда, порождаемые разделением труда внутри процесса управления, то есть любая работа, любое действие, совершаемое в системе управления, направленное на изменение состояния объекта управления в соответствии с поставленной целью. Суть управленческой функции заключается в информационном воздействии на объект управления. Реализация функции управления - это процесс подготовки, передачи, обработки и отражения информации. Каждая функция характеризуется присущим технологическим процессом обработки информации. Субъектом осуществления функций управления должна быть только система управления, что ограничивает состав функций управления.

Функции управления всегда направлены на достижение целей управления. Они объективны и являются формами реализации отношений управления, через которые, в свою очередь, реализуются требования экономических законов развития производства. Поэтому процесс

управления выступает как объективно predetermined система функций, включающая две группы функций: общие и конкретные.

Эффективная деятельность предприятия имеет влияние от принятия управленческих решений, которые могут давать организации обеспечивать на высоком уровне ликвидность, чистую прибыль, защищать от внешних и внутренних факторов риска, а также всевозможные резервы для улучшения эффективности [11].

Стартовая фаза для развития организации – это диагностические процедуры в комплексе. Любая организация обязана в своей деятельности использовать положительные факторы и решать проблемы с отрицательными. Это служит условием для реализации своих задач и интересов [22].

В настоящих условиях ведение хозяйственной деятельности требует улучшать свои результаты (доходы, прибыль), стабильность в финансах, поддержание конкурентоспособности, для этого нужен постоянный контроль над всеми аспектами деятельности компании. Для отслеживания недостатков и их предотвращения следует проводить диагностику всей деятельности, что также позволит стабильно функционировать.

Любая организация деятельности хочет добиться получение максимальной прибыли с минимальными на эту деятельность затратами. Когда расходы превысят доход организация считается убыточным и требует срочного улучшение деятельности.

Управление предприятием должно быть мобильным, динамичным, быстро реагировать на постоянные изменения в рыночной конъюнктуре. Поэтому одним из условий эффективной работы предприятия является использование инновационных механизмов управления субъектами хозяйствования. За счет этого можно установить внутренние и внешние связи между организациями родственных сфер производства, наладить деятельности всех звеньев производственного процесса, повысить

производительность труда - от простого рабочего до руководителя, все это достигается при внедрении эффективных экономических механизмов управления на предприятии [18].

Организация предпринимательской деятельности имеет две подсистемы, без которой эффективно существовать не может это – управляемая (ответственность на ней за производство и сбыт услуг, товаров) и управляющая (осуществляет руководство над всеми структурными элементами организационной структуры предприятия). При таком распределении возможно увеличить объем деятельности, улучшение производственной структуры и усовершенствование технологии в разных направлениях [19].

Необходимо отметить, что необходимо использовать иметь организации не только кадровый ресурс, который может влиять на эффективность деятельности, но грамотное им управление. Эффективность деятельности также может повлиять на эффективность использования трудового ресурса.

Начальной ступенью в управлении стратегии на предприятии – это сам процесс анализа среды в которой находится сама организация, предоставление необходимой информации. Изучение внешней среды в научной сфере считается начальным шагом в организации и управлении так как он обеспечивает предприятию всю информационную базу для постановления цели и стратегии.

Оценка организационной структуры:

1. Анализ ситуации на рынке
2. Оперативность действий
3. Долгосрочность внедряемых программ
4. Премирование работников, без которых предприятию будет сложно работать
5. Наделение менеджером полномочиями

6. Экспериментирование.

Вывод: Любая организация, организуя свою деятельность имеет целую систему. В такую систему входит: мотивация персонала, оплата труда, стимулирование, обучение и развитие и т.д. То есть процесс организации предприятия — это комплект аспектов, которые должны работать слаженно и иметь свои правила. Все это влечет эффективности самого предприятия.

1.2 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Система — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

Управление — процесс прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, направленный на формулировку и достижение цели организации.

Система управления - совокупность действий, необходимых для согласования совместной деятельности людей; совокупность звеньев, осуществляющих управление и связей между ними. Система управления характеризуется целостностью и упорядоченностью элементов и подсистем, отражающих особенности объекта управления.

Системы управления по своему предназначению направлены на обеспечение высокой эффективности, достижение целей и решение конкретных задач организации. По вопросам определения и оценки эффективности, как исследования системного управления, так и производства известны различные методические подходы. [16] Наибольший эффект и качество исследования системы управления предприятием достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

При организации деятельности предприятия необходимо учитывать факторы внешней среды и их значение в качестве воздействия на устойчивую позицию и стабильность. Все это влияет на увеличение зависимости от субъектов национальной экономики (рисунок 3).



Рисунок 3 - Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия

Очень важно использовать трудовые ресурсы организации как фактор организации качественной деятельности, так же это действует и наоборот от использования всех доступных возможностей предприятия зависит выбор оптимального вектора экономики на предприятии. Важно качественно прорабатывать все элементы.

Ориентация на прибыль, вот главная цель предприятия. Для того чтобы ее достичь, необходимо ориентироваться на определенный рынок. Существуют несколько форм организации управления маркетингом: функциональная, товарная, ориентировочная на потребителей, региональная [19].

Функциональная форма характеризующая производство и выпуск одного товара или типа однородных товаров через одинаковые каналы распределения. При данной форме управление однородными видами

деятельности сгруппированы в функциональные подразделения, которые подчиняются управляющему маркетингом.

Большие организации придерживаются товарной ориентации. Это означает, что делятся на товары промышленного назначения и товары широкого потребления. В организациях, которые придерживаются этой ориентации, управляющий по маркетингу координирует и контролирует маркетинговую деятельность всех подразделений предприятий.

Главным недостатком товарной ориентации является дублирование операций внутренних подразделений. [20]

В региональной ориентации изучаются особенности и требования покупателей, которые находятся в определённом районе.

Некоторые организации продают свою продукцию разным группам потребителей и на разных рынках. Когда происходит ориентация на потребителя предприятие должно создать все условия для правильной координации работы служб подразделений. При всем при этом уменьшаются возможности специализации сотрудник на отдельный товар. Данная ориентация перекликается с региональной ориентацией управления, поскольку в их основе лежит принцип рыночной сегментации. [21]

На вершине отдела маркетинга, как правило, стоит вице-президент фирмы. Он подчиняется президенту и координирует работу по маркетингу в масштабе всей фирмы. Вице-президент является членом совета директоров и принимает участие в процессе решений.

Трудовые ресурсы на предприятии являются основными и главными ресурсами на всех предприятиях. Их качество подбора определяется результатами производственной деятельности компании. Важным условием развития трудовых показателей является обеспечение полной занятости собственного персонала, а также высокая продуктивность труда. [7]

В каждой организации принимаются усилия по:

- создание хороших условий работы персонала;

- повышение мотивации и уровня оплаты труда;
- достижение хорошего экономического роста, для качественного жития сотрудников.

Трудовые ресурсы – это элемент всей системы государства, с помощью которого предприятия могут обладать физическими и интеллектуальными возможностями.

Организация будет считаться обеспеченной тогда, когда будет иметь все необходимые трудовые ресурсы, которыми качественно управляют. Так же при выполнении данного правила будет увеличение объема продукции или услуг в целом повышая эффективность предприятия [17].

Обеспеченность предприятий трудовыми ресурсами и эффективность их использования обеспечивают достижения необходимого объема и своевременности выполнения всех работ. Всё это имеет результат роста объема производства продукции, сокращение ее себестоимости и рост прибыли, но также ряд и других экономических изменений.

В организации существуют следующие термины – кадры., персонал, трудовые ресурсы т.д. как показано на рисунке 4.

На уровне предприятия используется различные термины: «кадры», «персонал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», как показано на рисунке 4.

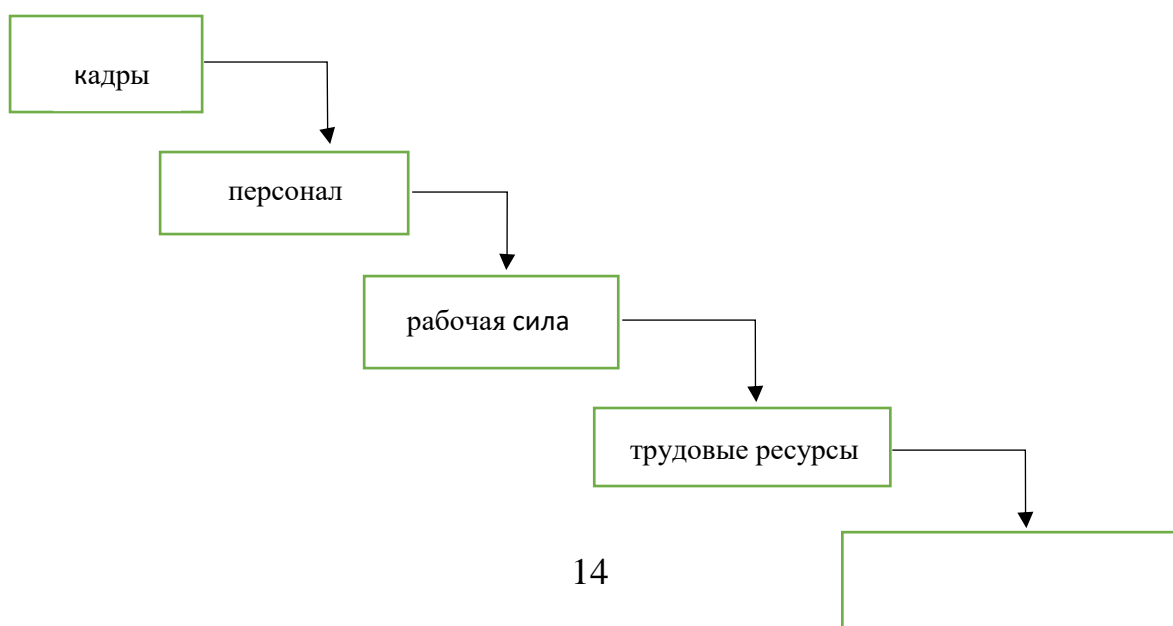


Рисунок 4 – Термины, используемые на уровне предприятия

Трудовые ресурсы объединяют всех сотрудников у которых есть необходимые квалификации, категории, звания, профессии. Когда происходит рыночная конкуренция создается нужный персонал для предприятия. Персонал делится на штатный и основной, на рисунке 5 показано какие виды и типы существуют.



Рисунок 5 – Персонал предприятия

Так же различают функции кадров для качественного функционирования, которые в свою очередь делаются на следующие категории:

1. Основные рабочие, вспомогательные рабочие.
2. Менеджеры предприятия.
3. Специалисты.
4. Служащие.

Все сотрудники этих категорий присутствуют на производственных и промышленных организациях. Любая из этих категорий имеет свою профессию нужной специальности. Существуют некоторая квалификация для определения уровня персонала в их области профессии [18].

Улучшение штатных сотрудников организации поможет в поднятии эффективности в целом. Все сотрудники в организации имеют важность для организации, а также представляют ресурс, которым можно управлять и повышать производительность.

Улучшение и набор качественного персонала имеет разные подходы, которые представлены на рисунке 6.

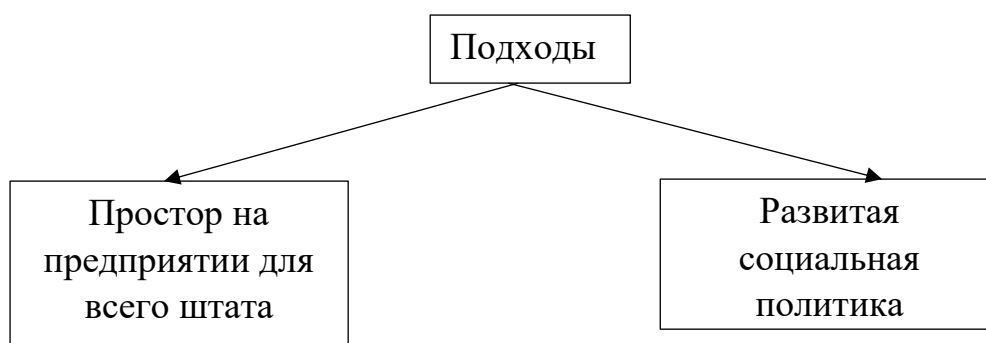


Рисунок 6 – подходы к улучшению качества персонала.

Главная цель при управлении организацией – это обучить сотрудников всеми компетенциями и знаниями, которые нужны для самой компании. Обучающий должен иметь профессию и уровень знаний постоянно улучшать.

Система оценки персонала является сложной системой выявления характеристик персонала, которая предназначена для того, чтобы помогать руководству организации принять управленческие решения, направленные на увеличение эффективности работы сотрудников.

Оценка напрямую связана с практически всеми ключевыми функциями персонала:

1. Кадровое планирование: Оценка показателей рабочего времени определяет качественную и количественную потребность в персонале компании.

2. Оценка персонала: показатели определяют эффективность методов подготовки и переподготовки новых работников, используемых в компании.

3. Профессиональное обучение: оценка определяет потребность в обучении и оценивает эффективность существующих программ обучения.

4. Формирование кадровых резервов: основой его является оценка работы, рабочего отношения сотрудников в компании и их поведения.

5. Анализ рабочего поведения сотрудников: оценка дает возможность определять стандарты, показатели оценки рабочего поведения сотрудников конкретного предприятия.

6. Развитие рабочего потенциала: оценки выявляют потенциал работников.

Основные цели для оценки сотрудников:

1. Подбор персонала, наиболее эффективного для этой компании в этой позиции, быстро и четко выбрать сотрудников из кандидатов.

2. Сократить расходы на карьеру с помощью экономии времени на карьеру, ускорить закрытие вакансий, устранение ошибок поиска.

3. Получить информацию о том, чтобы принять обоснованные кадровые решения по изменению заработной платы, перестановки кадров.

4. Получить информацию, чтобы создать эффективную систему мотивации и компенсации, льготы.

5. Выявить «кадровый балласт» - слабого, немотивированного сотрудника, не соответствия занимаемой позиции.

Особенно актуальна эта задача в период кризиса, когда компании приходится сокращать свой персонал.

6. Выгонять сотрудников НИРО - сотрудников с высоким уровнем потенциала не обязательно - они способны приносить бизнесу максимальную прибыль, помогать компании «вырасти» и добиться высоких результатов.

7. Подготовка кадрового резерва - определение сотрудников, имеющих высокий управленческий потенциал. Практика резерва кадров в компании позволяет удержать ценных работников, благодаря перспективе роста и значительно сэкономить на выборе и обучении, а не привлечении «сторонних менеджеров».

8. Определить необходимые условия и умения сотрудников, имеющих высокий потенциал, для того, чтобы получить максимально высокие результаты.

9. Определить условия, необходимые сотрудникам для того, чтобы они удерживались в компании, минимизировать текучесть, повысить лояльность и удовлетворенность персонала.

10. Оптимизация расходов на тренинги в компании: определение бесполезных расходов, составление индивидуальных программ развития персонала, руководства, ключевых кадров, участников резерва кадров.

В настоящее время российские компании активно пересматривают подход к оценке сотрудников. Отличительной особенностью является использование целого ряда различных методик, которые предназначены для оценки соответствия многим показателям и критериям. В то же время широко применяемые в иностранных странах методики оценки перенесены на отечественные почвы совсем недавно, так что достаточно опытный руководитель и сотрудник HR-отдела сталкивается с трудностями при их использовании.

В России и иностранных странах до сих пор нет единой системы по решению всех возникших проблем. Для снижения этих сложностей

рекомендуется привлечь квалифицированного консультанта, который поможет объяснить необходимость процедуры, подготовка и реализация.

Основной критерий оценки эффективности сотрудников – подходят ли они на должность. Количество показателей будут индивидуальными, а стандарты профессий часто являются едиными, общепринятыми.

Разработка критериев оценок обычно осуществляется специалистом отдела кадров вместе с начальником или сотрудниками, выполняющими соответствующие действия. Для того чтобы критерий был понятен каждому участнику оценки, а также учитывал конкретные условия, содержание работ их расписывают:

1. Критерии: профессиональные компетенции и навыки. Так называемые трудовые навыки - это то, что может уметь человек как профессионал. Что он умеет делать специалистом, как справляться с ежедневной задачей. Данный критерий является самым понятным. Лучше всего оценить работодатель дает нужную работу кандидату. Проверить профессиональный уровень можно с помощью тестов, экзаменов, нормативов отрасли, а также с помощью экспертной оценки.

2. Критерий: личностные навыки, коммуникативные и все остальные soft skills.

Процесс или результат? Конфликт или лояльность? Коммуникация или замкнутость? Умение с людьми работать, достичь целей, стать лидером, или наоборот, чётко выполнять свои обязанности без подбора коллег к «бунтам» - всё это определяет соответствие должности сотруднику и перспективы карьеры.

Лидеру не следует «киснуть» на рядовой, интроверта не следует ставить в зал торгового зала.

Психологические портреты сотрудников, его слабые и сильные стороны, как правило, определяет тестирование и глубокое интервьюирование.

3. Критерии: числовые оценки результатов работы.

Устанавливается показатель, который будет считаться идеален. Это целевые планы, планы продаж, планы производства, рост доходов, оборотов, количество клиентов, ЛТВ и т.д. Далее посмотрим на реальное решение, но не только видеть различие в цифре, но и понимать, почему итоги отличаются от плановых.

Можно оценить сотрудников лишь после изучения ситуации, ведь план продаж, например, может сорван из-за разных причин, а глупо требовать ожидаемого результата в стиле «выносить да положить», если сотруднику не удалось хорошо выполнить работу или случился форс-мажор.

Плановые данные не берутся с воздуха, а связаны с реальной ситуацией. Цель должна быть достигнута, объективна и ясна, а также иметь место для наблюдения за непредвиденными изменениями.

Дополнительные критерии: лояльность компании.

Понятное дело, что лояльный и дружелюбный сотрудник компании лучше: он более работает, уходит реже, не будет текучки. Но не все сотрудники должны требовать одних уровней лояльности.

Дополнительные критерии: специальные требования руководителей к узким специалистам.

До недавнего времени в отечественной литературе отсутствовало изложение целостной концепции и методологии функционального разделения труда в области управления персоналом. Не умаляя заслуг отечественных авторов, работающих над отдельными проблемами кадрового управления, следует признать, целостная концепция управления персоналом как функциональной подсистемы организации и как учебной дисциплины существовала лишь в разработках зарубежных авторов.

Характерный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления

персоналом можно проследить по работам И. Хентце - одного из ведущих германских авторов, разрабатывающих эту проблему. Он выделяет несколько функциональных блоков, определяющих структуризацию службы управления персоналом в зарубежных организациях.

Стимулирование-это управленческая деятельность, направленная на управление трудовым поведением кадров на предприятии. Целью стимулирования. Является достижение целей организации.

Выделяются такие основные виды стимулирования персонала в организации:

1. Материальное стимулирование, которое включает в себя:
 1. Оплату труда работников (входят также премии);
 2. Бонусы;
 3. Участие работника в акционерном капитале предприятия;
 4. Участие работника в вопросах, связанных с распределением прибыли.

Типы системы оплаты труда:

1) Комиссионные-сотрудник получает процент от сумм, которые ему платят клиенты. Они могут использоваться как с базовым окладом, так и независимо от него. Но пик популярности у комиссионных был еще в прошлом.

2) Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Такое вознаграждение использует примерно 61% компаний. Такие выплаты осуществляются при соответствии работника заранее установленных критериям. Это могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника. У каждой компании свои цели на этот счёт.

3) Индивидуальные специальные вознаграждения в качестве признания ценности работника. Это может быть специальной премией за выполнение срочной работы, которая нуждается в определенных знаниях. Премия за верность компании и «звездам».

4) Программа разделения прибыли. Работник получает % от прибыли, обговоренный заранее. Это может применяться по двум направлениям: индивидуальное вознаграждение за хорошее выполнение работы в виде % и разделения данного % прибыли между группой работников.

5) Акции и опции на их покупку. Формально сотрудник вознаграждение не получает, но получает возможность иметь часть акции предприятия.

Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику, и компании. Для эффективного использования данного метода стимулирования предприятию нужно учитывать некоторые пункты.

Оценка организационной структуры:

7. Анализ ситуации на рынке
8. Оперативность действий
9. Долгосрочность внедряемых программ
10. Премирование работников, без которых предприятию будет сложно работать
11. Наделение менеджером полномочиями
12. Экспериментирование

Недостаток системы в том, вознаграждение определяется субъективным мнением менеджера.

Нематериальное стимулирование, оно является главным критерием при выборе места работы человека. Много кто может заплатить, а вот поддерживать нематериальными категориями вознаграждения не все. Под данным понятием подразумевается методы, которые не касаются оплаты труда и используются для вознаграждения сотрудников.

Основные требования к стимулированию персонала:

1. Комплексность

2. Дифференциация
3. Гибкость
4. Оперативность

Комплексность – это единство моральных, материальных, коллективных, личных стимулов. Они зависят от метода управления персоналом, опыта и традиции предприятия.

Дифференциация выражается в индивидуальном подходе к стимулированию.

Гибкость и оперативность основываются на постоянной трансформации стимулов, которые происходят в обществе.

Условием в стимулировании должны быть доступны всем работникам. Материальные стимулы корректируют в сторону повышения, но сильно этим увлекаться не надо.

Еще в 70-х годах XX в. Эдвард Диси из Рочестерского университета США в целой серии экспериментов показал, что длительная приверженность делу воспитывается только созданием условий, которые порождают внутренние мотивы.

Следуя этим положениям, следует целенаправленно создавать условия для усиления трудовой активности и повышения заинтересованности персонала в результатах своей деятельности и открывать источники внутренней мотивации для своих работников.

Вывод: управление предприятием представляет собой процесс, в основе которого лежит воздействие на коллектив предприятия и все стороны его деятельности с целью получения максимальных результатов. Такое воздействие на каждом предприятии и в организации оказывают управленческие кадры. Следовательно, чем эффективнее процесс управления на предприятии, тем выше оказывается результативность деятельности всего предприятия.

1.3 Пути совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия

Совершенствование – это процесс, направленный на постоянное улучшение. В зависимости от того, в какой области упоминается, это понятие может включать в себя различные характеристики и параметры. В последнее время стало модно и популярно совершенствовать себя, то есть развивать и улучшать в разных направлениях. Однако чаще всего это понятие все-таки употребляется в бизнесе и работе, где развитие и постоянное улучшение процессов дает возможность любой организации оставаться конкурентоспособной.

Процесс совершенствования системы управления осуществляется в рамках управляемой системы и управляющих подсистем, следовательно, касается всех аспектов деятельности организации. Совершенствованию подлежат сильные и слабые стороны организации, процесс производства и сбыта (на предприятии), финансовое состояние, службы маркетинга, персонал, а также организационная культура.

Совершенствование системы управления предприятием выдвигает следующие задачи:

Достижение оптимального соотношения между управляемой и управляющей подсистемами. Сюда входят показатели норм управляемости, показатели эффективности работы аппарата управления, сокращение затрат на управление.

Повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений.

Оценка эффективности. Она основывается на сравнении показаний работы конкретного работника с показателями, запланированными на этот период и должность. Для того, чтобы начать оценку, нужно поставить четкие измерительные задачи до начала оценки. Результаты работы

сотрудника могут быть выражены, к примеру, объемом продаж в месяц, количеством реализованных проектов, суммой прибыли и количеством заключенных договоров.

Как и многочисленные социологические исследования, методы маркетинга делятся на более глубокое качественное и охватное количественное. Есть и сочетания подходов.

Улучшение использования материальных, трудовых, финансовых ресурсов в управляющей и управляемой подсистемах.

Снижение затрат на продукцию или услуги и повышение их качества. В результате проведения исследований должны быть сформулированы конкретные предложения по совершенствованию системы управления организацией [17].

Необходимость соответствия современной организации требованиям рыночной экономики вызывает потребность постоянного ее совершенствования, организационного развития. Базой организационных нововведений служит изучение деятельности организаций.

Исследование систем управления - это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями [8].

Стратегия поведения такого рода ориентирована на поиск оптимального решения между централизацией и децентрализацией властных функций, что обусловлено необходимостью:

- 1) оперативно реагировать на изменения во внешней среде;
- 3) установить рациональные связи между звеньями и ступенями управления на всех уровнях; минимизировать число ступеней структуры управления;
- 4) предоставлять полномочия на решение проблем тому подразделению аппарата управления, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

5) повысить оперативность принимаемых решений.

С таких позиций структуру управления можно рассматривать, как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления.

Таким образом, структура управления включает в себе все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению.

Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями - свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации.

Важным условием в формировании организационной структуры управления предприятием является выбор оптимальной связи между всеми уровнями управления. Для этого необходимо выбирать из существующих видов структур такую, которая позволила бы предприятию добиваться поставленных целей с оптимальным использованием трудовых, финансовых, материально-технических и технологических ресурсов.

Главные направления совершенствования систем управления определяются проблемами организации и находятся в следующих важнейших областях:

- конкурентного положения на рынке;
- организации управления;
- мотивации;
- использования современных технических средств;
- технологии разработки решений;
- информационного обеспечения управления;
- компетенции персонала и т. п. [16]

Могут возникнуть и комбинации различных проблем.

Выбрать направления совершенствования и сосредоточить на нем внимание, как собственное, так и специалистов управления, считается большим искусством менеджера. Эффективным совершенствование системы управления будет только при соразмерности средств, использованных на его проведение средств, и полученных результатов.

Таким образом, система управления предприятиями должна отвечать современным рыночным условиям:

- обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро менять ассортимент изделий (услуг). Это обусловлено тем, что жизненный цикл продукции (услуг) стал короче, а разнообразие изделий и объем выпуска разовых партий - больше;
- быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда;
- учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), в корне изменившую отношение к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;
- учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия управленческих решений;
- учитывать изменение структуры издержек производства;
- принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды.

Таким образом, нововведения различного рода проявляют себя на предприятиях в форме организационного совершенствования системы управления, что требует уточнения отдельных связей, параметров системы, применения более эффективных способов их реализации, повышения

уровня надежности и т. д. Организационное совершенствование системы (ее подсистем или элементов) затрагивает уже не только отдельные связи, но и структуру управления в целом. А это, в свою очередь, требует установления и обеспечения новых связей, устранения излишних связей, существенного изменения функций управления и способов принятия управленческих решений.

Организация труда на предприятии - это определённые формы и методы работы людей, техники. Сам труд людей в процессе производства организуется под воздействием отношений между сотрудниками. Поэтому организация труда имеет две стороны: естественно-техническую и социально-экономическую. Все эти стороны связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии с организацией труда. [5]

В организации труда имеются ряд направлений, которые исходят из решаемых задач. Основные из них: разделение и кооперация труда, с помощью этого происходит научно-обоснованное распределение работников и их выполняемых функций.

В экономическом комплексе России существует разграничение видов деятельности: сельское и лесное хозяйство, добывающая промышленность, строительство, транспорт, связь, и т.д. Далее происходит дифференциация по отраслям. Так, например, в обрабатывающей промышленности есть машиностроение, которое подразделяется по видам изготавливаемых машин.

На современных предприятиях выделяют основные четыре группы персонала по выполняемым функциям: руководители, специалисты, рабочие и ученики. Разделение труда происходит из-за выделения стадий производственного процесса и видов работы. Предметное разделение труда говорит о специализации производственных подразделений и сотрудников на изготовление видов продукции. Профессиональное разделение труда обосновывается знаниями и навыками, которые нужны для выполнения разных видов работ. (Рисунок 5)



Рисунок 5 – Схема разделения труда и формирование групп

От типа производства зависит форма разделения труда. Если предприятие ближе к массовому, то больше возможностей оно предоставляет для выполнения технологических работ. При выборе эффективного уровня дифференциации процесса производства учитываются: технические, психологические, социальные и экономические границы разделения труда.

Определение технических границ зависит от возможностей оборудования, инструментов, требований к потребительским качествам продукции.

Существуют пять элементов организации труда:

- Нормирование труда, которое предполагает подробный расчёт норм затрат труда на изготовление продукции и услуг от чего предприятие работает эффективно.
- Организация и обслуживание рабочих мест, предполагает рациональную планировку и оснащение рабочих мест.
- Организация подбора персонала и его развитие включает в себя: профотбор при найме персонала, развитие персонала, профориентацию.

– Организация эффективного использования рабочего времени, улучшения режимов труда и отдыха.

– Улучшение условий труда, которое предусматривает устранение вредности производства, психологических нагрузок, безопасность труда и т.д. [2].

Важной задачей для улучшения организации труда, является установление целесообразных режимов труда и отдыха. Различают следующие виды: сменный, суточный, недельный и месячный режим труда и отдыха. Всё это формируется с учётом работоспособности человека. Например, сменный режим труда и отдыха определяется продолжительностью смены, время её начала и окончания. (Рисунок 6)

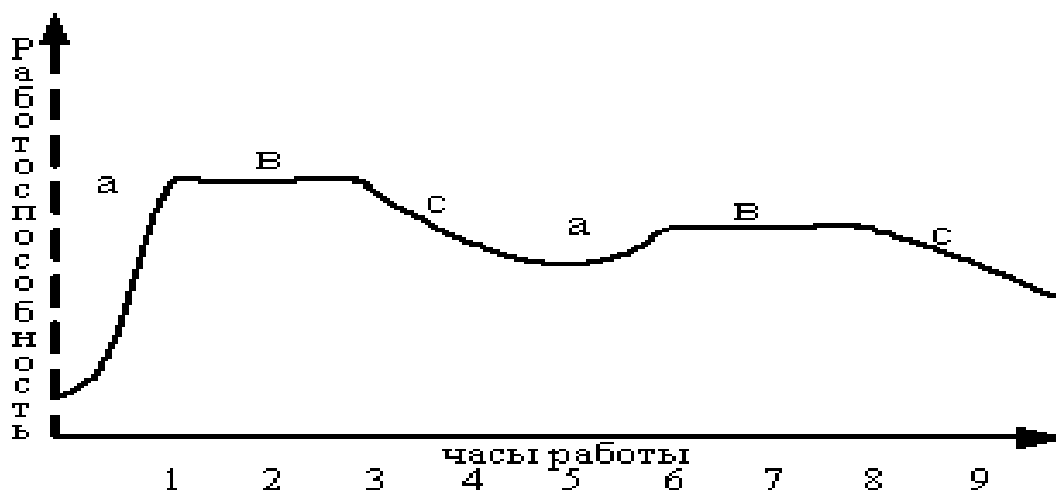


Рисунок 6 – Динамика работоспособности сотрудника в зависимости от продолжительности работы

Оплата за труд – вознаграждение, занимающее главную роль в организации труда. Человек, когда приходит на предприятие он идёт с целью заработка на жизнь, поэтому заработная плата — это важное звено, которое соединяет человека со средствами производства и эффективной организацией труда. [12].

Путь совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия №1 «ИНК»:

Решение при отборе конкретного работника должно формироваться на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Работа на этой ступени должна быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях линейный руководитель должен проводить с ним предварительную беседу. При этом должны применяться общие правила беседы.

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, далее должны заполнить бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты минимально. Вопросы должны относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты могут быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Путь совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия №2 «ГасАртСтрой»:

Таким образом, при совершенствовании управление организационной эффективностью необходимо учитывать такие основные требования, как:

- компенсация ограничений, связанных с выполнением их функциональных обязанностей;
- ясность и конкретность механизма мотивации, оплаты и стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;

- использование принципа справедливой оплаты труда, размер который зависит от уровня квалификации, профессионализма, сложности ответственности работы, результативности труда;
- возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ;
- стимулировать работников к качественному выполнению своих обязанностей и повышению эффективности производства.

Путь совершенствования системы управления организационной эффективностью предприятия №3 «Энергоресурс»:

- Необходимо оптимизировать методику управления оборотными средствами предприятия;
- Необходимо постоянно проводить мероприятия по совершенствованию организации производства, по оптимизации движения запасов, которые в итоге приведут к ускорению оборачиваемости и дополнительному высвобождению средств;
- Повышение сменности работы оборудования, быстрое освоение новых мощностей, повышение квалификации рабочих, усовершенствование информационных технологий, помогут в дальнейшем повысить использование оборотных средств;
- Оптимизировать безотходную технологию производства, снижать потери материальных ресурсов, снизить стоимость дебиторской задолженности;
- Оптимизировать структуру капитала;
- Повысить производительность труда рабочих жесткими рамками и штрафами за нарушения;
- Расширить границы производственной деятельности.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ МКУ "УПРАВЛЕНИЕ АРХИТЕКТУРЫ И ГРАДОСТРОИТЕЛЬСТВА ГОРОДА МАХАЧКАЛЫ

2.1 Анализ системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы»

Управление архитектуры и градостроительства Администрации городского округа с внутригородским делением "город Махачкала" (далее - Управление) является структурным подразделением, отраслевым (функциональным) органом Администрации городского округа с внутригородским делением "город Махачкала" (далее - Администрации).

Предметом деятельности Управления является проведение единой градостроительной политики и регулирование деятельности в области архитектуры и градостроительства на территории города Махачкалы, а также оказание муниципальных услуг в указанной области (Рисунок 9).



Рисунок 9 – Структура управления

Основными целями деятельности Управления являются:

- 1) осуществление градостроительной деятельности с соблюдением требований технических регламентов, охраны окружающей среды и экологической безопасности, сохранения объектов культурного наследия и особо охраняемых природных территорий;
- 2) обеспечение эффективного градостроительного планирования и застройки территории города Махачкалы;
- 3) обеспечение устойчивого развития города Махачкалы на основе территориального планирования и градостроительного зонирования;
- 4) обеспечение сбалансированного учета экологических, экономических, социальных и иных факторов при осуществлении градостроительной деятельности;
- 5) обеспечение качественного уровня архитектуры, функционально и экономически обоснованного размещения зданий, строений, сооружений, а также повышение уровня архитектурно-художественной выразительности застройки города Махачкалы;
- 6) обеспечение в пределах своей компетенции гармоничного сочетания новой застройки с памятниками истории и культуры;
- 7) обеспечение прав и свобод граждан и их объединений на участие в осуществлении градостроительной деятельности на территории города Махачкалы;
- 8) комплексное и эффективное развитие и формирование рациональных систем расселения.

В соответствии с основными целями и задачами, в пределах предмета своей деятельности Управление осуществляет следующие функции:

- 1) участвует в рассмотрении и подготовке заключения по проекту схемы территориального планирования, территориальных целевых программ по вопросам жилищного строительства Российской Федерации и Республики Дагестан в целях соблюдения интересов населения города

Махачкалы, а также в части учета правил землепользования и застройки, и содержащихся в генеральном плане города Махачкалы положений о территориальном планировании, возможного влияния планируемых для размещения объектов на социально-экономическое развитие города Махачкалы, возможного негативного воздействия таких объектов на окружающую среду на территории города Махачкалы;

2) организует проведение публичных слушаний и иных мероприятий с участием населения города Махачкалы по вопросам архитектуры и градостроительства;

3) обеспечивает разработку, рассмотрение, согласование и представление на утверждение в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и Республики Дагестан, документов территориального планирования, документов градостроительного зонирования города Махачкалы;

4) Готовит предложения по размещению на территории города Махачкалы объектов местного значения;

5) Принимает участие в подготовке и реализации генерального плана города Махачкалы;

6) Организует подготовку и согласование местных нормативов градостроительного проектирования, расчетных показателей обеспечения территорий объектами социального и коммунально-бытового назначения, объектами инженерной инфраструктуры;

7) Обеспечивает подготовку и согласование проекта правил землепользования и застройки и т.д.

Управление возглавляет начальник Управления, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Главой города Махачкалы.

Начальник Управления имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности начальником Управления.

Начальник Управления должен иметь высшее профессиональное образование в области градостроительства, строительства или архитектуры.

Структура и штатное расписание Управления устанавливаются Главой города Махачкалы самостоятельно.

Таблица 1 – Численность персонала за 2019-2021гг, чел.

Показатели	2019	2020 год	%	2021 год	%	Изменения 2021/2019	
						В кол-е	В %
ССЧ в том числе:	60	95	100%	48	100%	28	49
Вспомогательные рабочие	4	3	3%	2	4%	-1	-33
Основные рабочие	50	82	86%	40	83%	-10	-51
Руководители	3	6	6%	4	8%	1	33
Специалисты и служащие	3	4	4%	2	4%	-1	-1

Представим данные таблицы в виде диаграммы на рисунке 10.

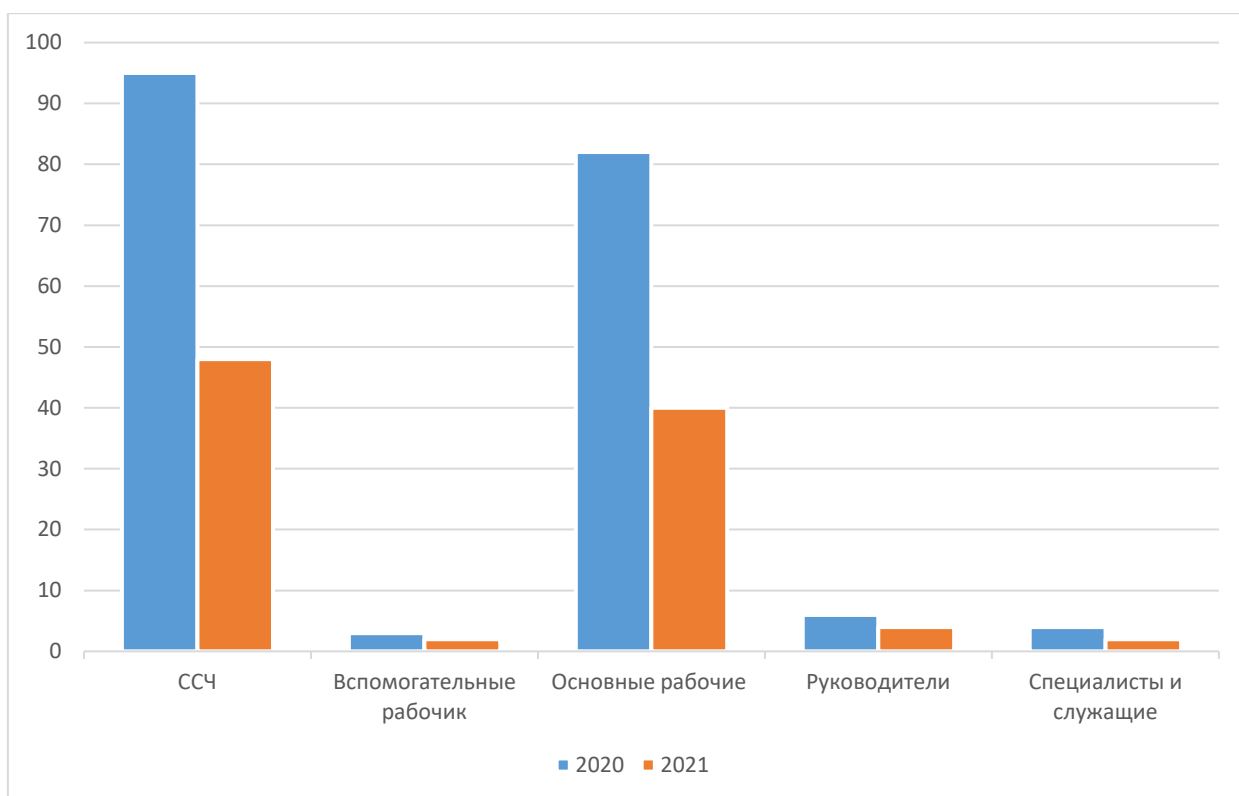


Рисунок 10 – Численность персонала за 2020-2021 год

Как видно из диаграммы на рисунке 2, произошло большое уменьшение работников. Например, численность персонала уменьшилась на 99 человек, за счет увольнения всех видов работников, это говорит об уменьшения кадрового состава постоянном наборе персонала. Уменьшение руководителей говорит о нехватке качественного управляющего персонала. В связи с задолженностью перед подрядчиками, предприятие постоянно задерживало зарплату, поэтому работники сами увольнялись.

В таблице 2 представлена возрастная структура рабочих на предприятии.

Таблица 2 – Поло - возрастная структура рабочих кадров, чел.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменения, 2021/2019 абсолютное	Изменение 2021/2019 относительное
Женщины	30	50	25	5	+2%
Мужчины	30	45	23	-7	-4%

До 24 лет	5	10	2	-3	+4%
От 24 до 35	30	47	23	-13	-3%
От 35 до 55	25	38	23	-2	+6%
Всего	60	95	48	-12	-11%

Данные возрастной структуры изображены на диаграмме рисунке 11.

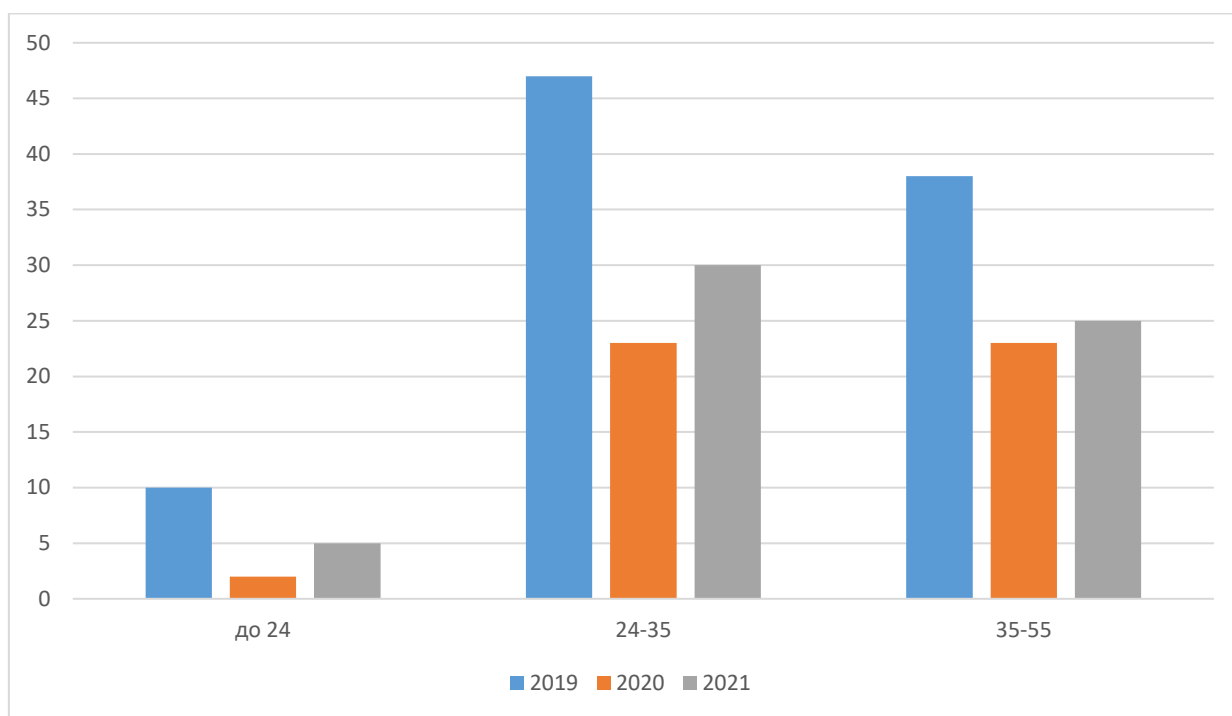


Рисунок 11 – Возрастная структура рабочих кадров

Из рисунка 11 видно, что на предприятии большая часть идет на возраст от 24 до 35 лет, но он продолжает уменьшаться за счет сокращения кадров. Это говорит о том, что на предприятии существует проблема с текучестью. 24-35 летние рабочие – это люди с достаточно высокой степенью квалификации и с продолжительным стажем и опытом работы, поэтому их количество очень важно компании. До 24 лет рабочих мало, так как на предприятии есть только студенты, проходящие практику, на работу уже берут дипломированных специалистов.

Таблица 3 – Образовательная структура рабочих кадров

Образование	2019	2020	2021	Изменение абсолютное	Изменение относительное
Высшее образование	57	54	53	-4	-4
Среднее образование	9	10	10	+1	+1
Пройденные курсы	37	36	37	0	0

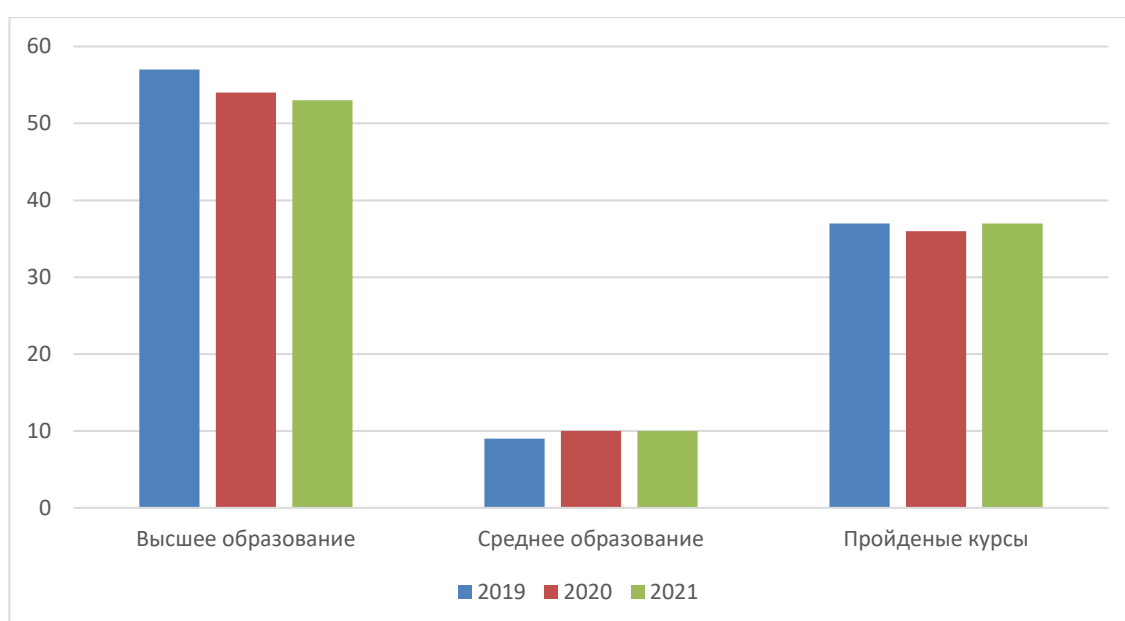


Рисунок 12– Образовательная структура

По данным проведенным в таблице 3, уровень образования персонала организации в течение двух анализируемых лет изменился.

Таблица 4 - Структура персонала организации по стажу за 2019-2021 гг.

Стаж работы, чел.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2021/2019г	
				Абсол., (+/-)	Относит., %
До 1 года	5	12	10	5	113,7

1-3 лет	15	78	10	-5	115,3
3-5 лет	30	47	19	-11	83,3
5-10 лет	6	8	6	0	90
10-15 лет	4	5	3	-1	95
15-20 лет	0	0	0	0	0
Свыше 20 лет	0	0	0	0	0



Рисунок 13 – Стаж работы

По итогам таблицы 4 можно сказать, что больше всего работников имеют стаж от 4 до 5 лет (47 чел. в 2020 г.), что говорит об омолаживании персонала и перспективности их работы. Работники со стажем свыше 20 лет не существует так как компания на рынке всего – 13 лет.

Функции отдела кадров представлены на рисунке 14.

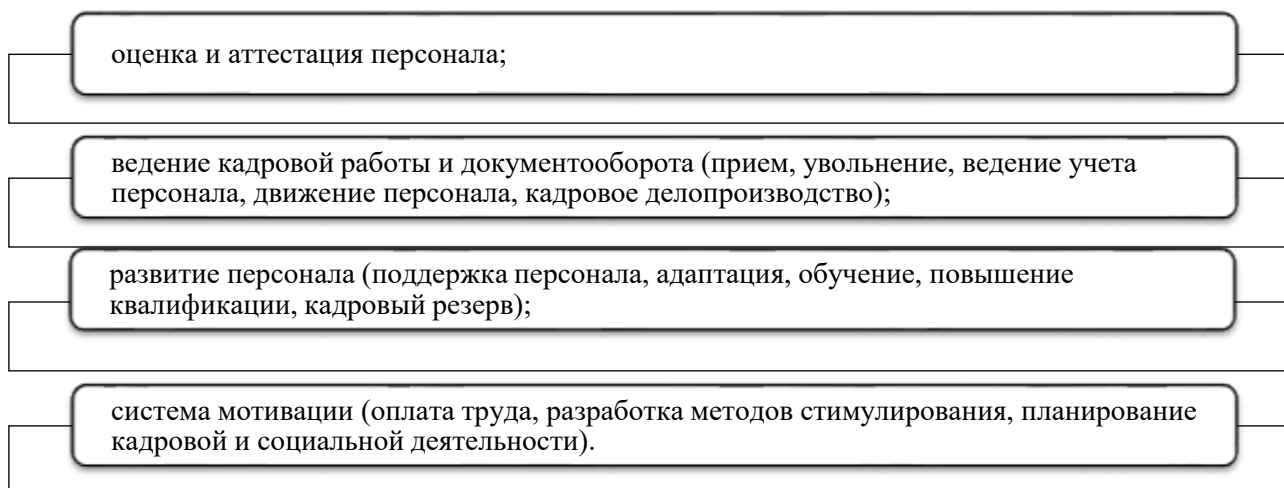


Рисунок 14 – Функции отдела кадров

Начальник Управления:

1) осуществляет общее руководство деятельностью Управления на принципах единоначалия в соответствии с законодательством Российской Федерации и Республики Дагестан, муниципальными правовыми актами города Махачкалы, настоящим Положением, должностной инструкцией;

2) действует без доверенности от имени Управления, представляет Управление во взаимоотношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, иными учреждениями, организациями и гражданами;

3) организует планирование работы Управления и его отделов, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о деятельности Управления;

4) издает в пределах своих полномочий приказы, распоряжения, контролирует их исполнение;

5) утверждает положения о структурных подразделениях Управления;

6) распределяет обязанности между работниками Управления и контролирует их исполнение;

7) организует рассмотрение обращений граждан и организаций, принимает по ним решение;

8) организует прием и рассмотрение заявок по вопросам архитектуры и градостроительства, принимает по ним решение;

9) участвует в работе совещаний, комиссий по вопросам архитектуры и градостроительства;

10) согласовывает проекты правовых актов города Махачкалы по вопросам архитектуры и градостроительства;

11) заключает от имени Управления договоры, контракты, соглашения, выдает доверенности;

12) распоряжается в соответствии с действующим законодательством имуществом и средствами, закрепленными за Управлением;

13) обеспечивает соблюдение финансовой и учетной дисциплины;

14) принимает на должность и освобождает от должности работников Управления, выполняет по отношению к ним функции работодателя.

15) принимает к работникам Управления меры поощрения и дисциплинарного воздействия в соответствии с законодательством Российской Федерации;

16) обеспечивает выполнение задач и функций, возложенных на Управление в соответствии с настоящим Положением.

Работники Управления являются муниципальными служащими, на которых распространяются ограничения, льготы и гарантии, а также исполняют обязанности, предусмотренные должностными инструкциями, и несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение служебных обязанностей в соответствии с действующим законодательством для муниципальных служащих.

На предприятии действует следующий вид обучения персонала, обеспечивающий его непрерывность - обучение рабочих вторым профессиям.

На протяжении полугода персонал обучается и сдает экзамены на базе организации. Затраты на обучение второй профессии одного рабочего

составляет 10 000 тысяч рублей, а в целом в год предприятие обучает вторым профессиям 5-7 человек.

Ситуацию с кадрами в данной компании можно определить как средний уровень, есть текучесть, также нет условий для развития работников. К 2019 году улучшается образование сотрудников, что является хорошим фактором. Уменьшение численности в возрастной категории от 24 до 35 говорит об некомфортных условиях дипломированных специалистов, а также о переходе их в другую категорию.

Принципы подготовки и переподготовки персонала в МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы»:

- подготовка персонала должна быть связана со стратегией организации и потребностями работников;
- основное внимание уделяется самостоятельному обучению сотрудников на рабочих местах;
- при выборе формы подготовки и переподготовки персонала мнение руководителей организации является определяющим;
- возможность овладеть новыми навыками и совершенствовать уже имеющиеся навыки, позволяет работнику быть готовым к переменам на рынке труда, а организации – к динамике внешней среды;
- руководители выступают в качестве преподавателей и несут ответственность за распространение передового опыта в своих подразделениях и в организации в целом.

Система мотивации в МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы» представлена системой, в основе которой лежит стимулирование работников в материальном плане.

В ходе анализа выяснилось, что в МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы», трудоустроено большое

количество людей разнообразных специальностей. Данное многообразие вносит сложности в систему мотивации и оплату труда. Но руководство направлена на более полное удовлетворение жизненно важных интересов работников.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы. Организация ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда. Заработная плата выплачивается в зависимости от договорённости с работниками и заказчиками. Должностные оклады сотрудникам устанавливаются генеральным директором организации в соответствии с должностью и квалификацией.

При оплате труда рабочих действуют: сдельно-премиальная и повременно-премиальная системы оплаты труда.

Премирование работников осуществляется на постоянной основе и выплачивается с целью поощрения. В данную систему премирования входит:

- 1) Премия за выполнение результаты;
- 2) За выполнение особо важных заданий;
- 3) За досрочно сданные проекты;
- 4) Улучшение результатов деятельности МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы»;
- 5) Вознаграждения по итогам года.

Для выяснения факторов наиболее мотивирующих, был проведен опрос. В опросе представляется возможность выбрать 3 фактора, лично значимых в данном моменте времени:

1. возможность карьерного роста;
2. гибкий график работы;
3. материальная мотивация;
4. хорошая атмосфера в коллективе;
5. стабильность;

6. условия труда;

7. уважение со стороны руководства.

Результаты проведения опроса представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты проведения опроса

№	Наименование мотива	Количество человек	%
1	условия труда	39	25
2	материальная мотивация	43	28
3	гибкий график работы	3	1
4	уважение со стороны руководства	12	7
5	стабильность предприятия	17	10
6	возможность карьерного роста	22	15
7	хорошая атмосфера в коллективе	20	14

Большинство опрошенных выбрали «материальную мотивацию» и «условия труда», данные мотивы выбрали в основном рабочие. Кадры более высоких должностей выбирали «возможность карьерного роста» в первую очередь. В результате опроса, выяснилось, что для разных уровней, мотивация тоже разная. Отсюда вывод: для каждого уровня управления нужен свой подход.

МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы» выплачивает работникам пособия по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, при рождении ребенка.

Семье работника МКУ «Управление архитектуры и

градостроительства города Махачкалы» оказывает материальную помощь на погребение.

Также оказывается материальная помощь работникам Общества на неотложные нужды и медицинское обслуживание, в том числе на протезирование зубов. Выделяются средства на денежное вознаграждение в связи с юбилейными датами: 50, 55, 60 лет.

Работникам МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы» оплачивается ежегодный основной отпуск продолжительностью 40 календарных дней. Предоставление отпусков рабочим, руководителям, специалистам и служащим производится в соответствии с графиком отпусков.

В системе мотивации заработная плата в полной мере не выполняет своей симулирующей функции, т.к. работники не удовлетворены уровнем заработной платы. Таким образом, система материального стимулирования в МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы» оценивается как удовлетворительная (Рисунок 6).

Таблица 6 – Мотивационные факторы сотрудников компании

№	Вопрос	Вариант ответа	Кол-во человек
1	Удовлетворены ли вы существующей системой мотивации	А) Да Б)	6
		Нет	38
2	Нужна ли вам вообще система мотивации персонала	А) Да Б)	42
		Нет	4
3	Интересно ли было бы вам получать бонусы не деньгами, а в какой-либо другой форме	А) Да Б)	19
		Нет	23
4	Вам было бы интересно поучаствовать в новой системе мотивации персонала с учетом того, что к ней придется подстроиться, но в	А) Да Б)	37
		Нет	4

	тоже время она принесет определенные бонусы		
--	---	--	--

По результатам данного анкетирования делается вывод, что большинство сотрудников недовольны существующей системой мотивации. В то же время люди хотят получать стимул для работы и готовы получать премии не деньгами.

Управление владеет, пользуется и распоряжается закрепленным за ним имуществом в пределах, установленных законодательством Российской Федерации, в соответствии с назначением имущества и целями своей деятельности.

Источниками формирования имущества Управления являются:

- бюджетные средства;
- имущество, закрепленное на праве оперативного управления;
- иные источники, не противоречащие законодательству Российской Федерации.

Федерации.

Таблица 7 - Стратегии дальнейшего развития деятельности организации

SO-стратегия	ST-стратегия
<ul style="list-style-type: none"> - квалифицированный и опытный персонал; - высокое качество услуг; - высокий имидж благодаря квалифицированным кадрам; - положительная репутация руководства; 	<ul style="list-style-type: none"> - сложность восприятия мотивационных мероприятий; - высокая стоимость мероприятий предлагаемых руководством; - несоответствие предлагаемых мероприятий требованиям работников;
WO-стратегия	WT-стратегия
<ul style="list-style-type: none"> - привлечение внимания к новым методам мотивации; - выход на новый уровень организационной культуры; - повышение заинтересованности 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение эффективности деятельности; - высокие затраты на создание мотивационной политики; - недостаток времени для реализации разработанных мероприятий.

работников в труде на благо компании.	
---------------------------------------	--

2.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления организационной эффективностью деятельности предприятия МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы»

Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что все предприятия работают в обстановке растущих требований различных общественных групп. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективного механизма повышения выработки путем повышения оплаты и стимулирования труда всех категорий работников за счет совершенствования и развития существующего механизма повышения выработки.

МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы» - активно развивающаяся организация, которая постоянно стремится удерживать позиции. Однако деятельность недостаточно эффективной, по причине неэффективного отбора персонала, что способствует утечке кадров, а также неэффективному использованию принятых на работу кадров.

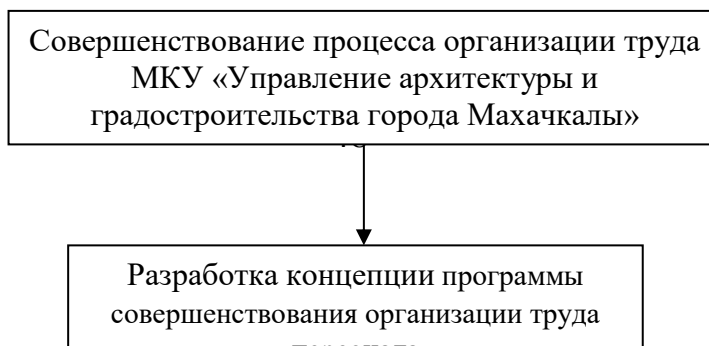


Рисунок 15 – Мероприятия проекта по совершенствованию организации труда персонала в МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы»

При совершенствовании механизма повышения производительности рекомендуется рассмотреть вопрос стимулирования работников МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы»: необходимо четко определять цели механизма оплаты и стимулирования, придерживаться основополагающих принципов, построения такого механизма, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Достаточно серьезная проблема – это отчуждение труда и общая трудовая пассивность. В МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы», в частности, это объясняется следующими причинами:

- размеры оплаты труда таковы, что не позволяют удовлетворять научно-обоснованные нормы потребления;
- большая загруженность второстепенными функциями (канцелярскими, организаторскими и т.п.) в ущерб выполнению основных функций;

- не востребованность и не заинтересованность в полной реализации интеллектуальных способностей со стороны непосредственных руководителей;

- нарушается соотношение рабочего и свободного времени трудящихся, игнорируются системы гибкого рабочего времени;

- хозяйственный механизм стимулирования ориентирован в первую очередь на методы материального стимулирования интенсивности труда в ущерб стимулирования его содержательности и общественной полезности.

Вышеперечисленные причины отчуждения труда и общей трудовой пассивности в МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы» означают несостоятельность механизма оплаты и стимулирования труда работников.

Таким образом, при совершенствовании механизма оплаты и стимулирования труда работников МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы» необходимо учитывать такие основные требования, как:

- обеспечение приемлемого уровня жизни;
- компенсация ограничений, связанных с выполнением их функциональных обязанностей;

- ясность и конкретность механизма мотивации, оплаты и стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;

- четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;

- использование принципа справедливой оплаты труда, размер который зависит от уровня квалификации, профессионализма, сложности ответственности работы, результативности труда;
- возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ;
- стимулировать работников к качественному выполнению своих обязанностей и повышению эффективности производства.

Мероприятием по совершенствованию оплаты труда является совершенствование системы материальной мотивации труда сотрудников. Рекомендуется разработать систему премирования для сотрудников. Таким образом, система оплаты труда будет представлена в виде повременно-премиальной.

Так как ранее сотрудники ранее премию не получали, данный факт не мотивировал сотрудников трудиться эффективнее. Предполагается, что премию будут получать сотрудники в случае выполнения плана работы в размере 100%. В случае, если план не будет выполняться, то сотрудники не будут премированы. А если будут иметь место нарушения, предлагается депремирование.

Таблица 8 - Предлагаемые показатели премирования работников организации

Показатели	% от оклада
Повышающие	
Выполнение ежемесячного плана на 100% и более	8
Высокое качество обслуживания клиентов	5
Активность и инициативность сотрудника	5
Применение новых методов работы	8
Понижающие (от имеющейся премии)	
1. Наличие в календарном месяце опозданий на работу	-1,0
2. Нарушения трудовой дисциплины	-2,0
3. Некачественное и несвоевременное выполнение заданий	-1,0
4. Безынициативность сотрудника	-1,0

Источником финансирования является прибыль предприятия. Ожидаемым результатом является рост удовлетворенности организацией труда, повышение мотивации труда работников, а также стремление трудиться с целью развития организации.

Кроме того, следует разработать порядок проведения совещаний.

Организация рабочего времени для проведения совещаний представлена далее:

- рекомендуется сократить время проведения совещания до 40 минут;
- совещание необходимо проводить каждый понедельник и пятницу в утреннее время, так как в данном случае и остальные сотрудники будут спешить вовремя завершить совещание, чтобы своевременно приступить к работе;

- рекомендуется сократить время на внесение предложение относительно планов работы на неделю;

- на вынесение предложений по изменению планов работы на неделю со стороны персонала должно выделяться не более 15 минут, остальное время должно уделяться донесению информации до сотрудников;

- для подведения итогов недели аналогично будет выделено 40 минут по пятницам, однако, их необходимо потратить на выявление результатов и недостигнутых целей, нет необходимости включать в данный промежуток времени возможные индивидуальные беседы с отдельными сотрудниками;

- таким образом, сотрудники не будут сверх нормы задерживаться на работе, уходить домой будут своевременно, а руководство не будет занимать их личное время.

Кроме того, планируется провести конкурс на звание лучшего сотрудника года среди основного персонала. Те сотрудники, которые не получают выговоры в течении года не нарушают дисциплину, а также добросовестно выполняют свои должностные обязанности могут стать

победителями и получить поощрительные призы к Новому Году. Детальные расходы на данное мероприятие представлены в таблице 36.

Таблица 9 - Расходы на мероприятие «Сотрудник года»

Наименование подарка	Стоимость, руб.	Количество, шт.	Всего, руб.
Электрочайник	875	4	3500
Power-Bank	1000	3	3000
Кофемолка	1250	3	3750
Фитнес-браслет	500	6	5000
Всего	-	12	15250

Для проведения конкурса «Сотрудник года» МКУ «Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы» необходимо потратить 15250 руб. на подарки 12 лучшим сотрудникам. Данные мероприятия должны применять в комплексе, что еще больше повысит их эффективность.

Далее представлена оценка эффективности предлагаемых мероприятий по повышению производительности труда работников учреждения (таблица 10).

Таблица 10 - Показатели эффективности труда персонала

Наименование показателя	Базовый период	Прогнозный период
Несчастные случаи на производстве	4	-
Число уволившихся по собственному желанию	12	2
Саботаж, забастовки, конфликты	3	-
Повышение квалификации сотрудников	5	11

Итак, в результате внедрения мероприятий по повышению производительности труда МКУ «Управление архитектуры и

градостроительства города Махачкалы» планируется снижение текучести кадров. В результате внедрения мероприятий планируется, что численность уволившихся по собственному желанию снизится до 2 чел. в 2023 г. по сравнению с 12 чел. в 2022 г.

Планируется полное отсутствие увольнений по причине конфликтов, саботажей, забастовок. В 2022 г. имели место 3 увольнения по причине конфликтов. Кроме того, планируется, что в 2023 г. еще 11 сотрудников пройдут программу повышения квалификации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главной целью деятельности организации является получение прибыли, как необходимого условия его функционирования и дальнейшего развития, а также которую ставят перед собой владельцы, вкладывая свои средства в бизнес, поэтому управление доходностью является одной из важных задач менеджмента организации.

Цель исследования выполнена – проведен анализ управления организационной эффективностью предприятия.

Для выполнения цели исследования выполнялись следующих задачи:

а) исследованы теоретические аспекты управление организационной эффективностью предприятия;

б) проведен анализ эффективности управление организационной эффективностью предприятия;

в) выявлены существующие проблемы, предложить и экономически обосновать мероприятия по улучшению управление организационной эффективностью предприятия.

Объект исследования - «МКУ "Управление архитектуры и градостроительства города Махачкалы».

Стартовая фаза для развития организации – это диагностические процедуры в комплексе. Любая организация обязана в своей деятельности использовать положительные факторы и решать проблемы с отрицательными. Это служит условием для реализации своих задач и интересов.

В настоящих условиях ведения хозяйственной деятельности требует повышать свои результаты (доходы, прибыль), стабильность в финансах, поддержание конкурентоспособности, для этого нужен постоянный

контроль над всеми аспектами деятельности компании. Для отслеживания недостатков и их предотвращения следует проводить диагностику всей деятельности, что также позволит стабильно функционировать.

Следует заметить, что не только наличие и использование ресурсного потенциала предприятия выступает фактором формирования и уровня проявления эффективности деятельности, но и, наоборот, от уровня направленности зависят динамика и эффективность использования ресурсов предприятия, выбор приоритетного для предприятия вектора экономической динамики.

Ориентация на прибыль, вот главная цель предприятия. Для того чтобы ее достичь, необходимо ориентироваться на определенный рынок. Существуют несколько форм организации управления маркетингом: функциональная, товарная, ориентировочная на потребителей, региональная.

Функциональная форма характеризующая производство и выпуск одного товара или типа однородных товаров через одинаковые каналы распределения. При данной форме управление однородными видами деятельности сгруппированы в функциональные подразделения, которые подчиняются управляющему маркетингом.

Управление архитектуры и градостроительства Администрации городского округа с внутригородским делением "город Махачкала" (далее - Управление) является структурным подразделением, отраслевым (функциональным) органом Администрации городского округа с внутригородским делением "город Махачкала" (далее - Администрации).

Предметом деятельности Управления является проведение единой градостроительной политики и регулирование деятельности в области архитектуры и градостроительства на территории города Махачкалы, а также оказание муниципальных услуг в указанной области.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ.– М.: Проспект, 2019. – 275 с.
2. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». [Электронный ресурс]: КонсультантПлюс: справ.-правовая система / Компания «КонсультантПлюс».
3. Алексина С.Б. Методы стимулирования: Учебник. – М.: ФОРУМ, 2019. – 304 с.
4. Андреева, И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмент [Текст]: учебное пособие / Андреева И.Н. – СПб.: БХВ-Петербург, 2020. – 416 с.
5. Басаранович Е.А. Анализ мотивации и стимулирования персонала на примере компаний «Google» и «Yandex» / Е.А. Басаранович // Евразийский союз ученых. 2021. – С. 167-169
6. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
7. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2020. Т. 2. № 4. С. 179-181.
8. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков // Управление компанией. 2020. №7. С.48-50.
9. Валиуллина, Л.А. От управления качеством к качеству управления персоналом на предприятиях [Текст] / Валиуллина Л.А. // Актуальные вопросы экономических наук. – 2019. - № 24-2. – С. 7-10.

10. Ветлужских, Е.Н. Как разработать эффективную систему оплаты труда [Текст]: монография / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 201 с.
11. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 656 с.
12. Глухенькая, Н.М. Классификация методов исследования систем управления персоналом / Глухенькая Н.М. // Научное мнение. - 2020. - № 5. - С. 216-220.
13. Демченко А.А. Приоритетные направления повышения трудовой мотивации / А. А. Демченко, Э. В. Сукманов ; Курский гос. ун-т. Курск, 2020. – 134 с
14. Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 6. С. 60-62.
15. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.
16. Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2020. № 3. С. 64.
17. Иванников, В.А. Порождение деятельности и проблема мотивации / В.А. Иванников // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология: Научный журнал. - 2021. - № 2. - С.15-22.
18. Иванова, С.В. 50 советов по нематериальной мотивации: монография / Иванова С.В. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 178 с.
19. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебное пособие / Исаева О.М. – М.: Юрайт, 2019. – 246

20. Карташова Л.В. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 157 с.
21. Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2019. – С. 8-15
22. Кокотов, А.Н. Муниципальное право России: учебник для студентов высших учебных заведений / А.Н. Кокотов, А.С. Саломаткин Москва: Юристъ, 2020. 110 с.
23. Костин, В.А. Менеджмент: учебник / В.А. Костин, Т.В. Костина Москва: Гардарики, 2021. 78 с.
24. Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2019. - № 1. - С. 14-26.
25. Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2020. № 7 (17). С. 7.
26. Миненкова З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2021. № 6 (16). С. 10.
27. Мухаев, Р.Т. Система государственного и муниципального управления: учебное пособие / Р.Т. Мухаев. Москва: Юнити-Дана, 2019. 145 с.
28. Набун, Р.В. Система муниципального управления: учебник для вузов / Р.В. Набун, В.Б. Зотов. А.Н. Кириллова. Питер Пресс. 2020. 213 с.
29. Нархипова, Н.И. Организационное управление: учебник / Н.И. Нархипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко. Москва: ПРИОР, 2019. 89 с.
30. Огнева, А.Ю. Управление персоналом организации: учебно-методический комплекс / Огнева А.Ю. - М.: Проспект, 2020. - 66 с.

31. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебное пособие / Одегов Ю.Г. - М.: Юрайт, 2019. - 532 с.
32. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом. Теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации [Текст]: учебно-практическое пособие / Оксинайд К.Э. - М.: Проспект, 2019. - 64 с.
33. Портал Trainings.ua [Электронный ресурс]: Информационный портал о рынке управления персоналом; Мотивация персонала – URL: <http://www.trainings.ua/article/6992.html>.
34. Рошкетаяева У.Ю. Система мотивации персонала в организации (на предприятии ОАО кондитерский комбинат «Кубань») / У.Ю. Рошкетаяева // Символ науки. 2019. Т. 1. № 2. С. 107-109.
35. Рофе А.И. Теоретические представления об организации труда [Текст]: монография / Рофе А.И. – Саабрюккен: LAP Lambert Academic Publishing, 2020. - 452 с.
36. Рофе, А.И. Организация труда рабочих и служащих [Текст]: учебное пособие / Рофе А.И. - М.: МИК, 2020. - 536 с.
37. Руденко, А.М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Руденко А.М. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2020. – 416 с.
38. Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. – 2020. – Т. 2. №2. – С. 230-233.
39. Чиркин, В.Е. Система государственного и муниципального управления: учебное пособие / В.Е. Чиркин. Москва: Норма, 2020. 145 с.
40. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://infomanagement.ru/statya/Kachestvo_upravleniya. - Качество управления персоналом организации.