

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Эффективность управления организацией  
(на примере ООО «Фан Инглиш Студи»)**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Дубовиковой Марины Игоревны

Научный руководитель

Доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность исследования.** Актуальность данной темы дипломной работы состоит в том, современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. За счет развития персонала играет в наши дни большую роль. Чтобы развитие персонала имело смысл, полученные знания и навыки должны быть применимы и востребованы. А возможность их применения можно охарактеризовать как действия, которые инициируют новые знания и новые возможности.

**Степень научной разработанности проблемы.** Вопросы повышения эффективности управления организацией широко освещены в специальной литературе, как российскими авторами, так и зарубежными, в частности такими авторами как: Пласкова, Н. С., Гарбар, А.А., Сафронов, Н. А Спивак, В. А. и другие. Проблема, рассмотренная в ходе написания данной дипломной работы, заключается в выявлении особенностей при разработке и реализации повышения мотивационной системы в организации.

**Целью** выпускной квалификационной работы является разработка системы мотивации на предприятии с целью роста потенциала сотрудников и улучшения корпоративной культуры организации.

Исходя из поставленной цели, следует решить следующие **задачи**:

во-первых, рассмотреть аспекты разработки анализа эффективного управления организацией;

во-вторых, выполнить анализ эффективности управления организацией ООО «Фан Инглиш Студио»;

в-третьих, проанализировать эффективность использования мотивационной системы в ООО «Фан Инглиш Студио»;

в-четвертых, подготовить и разработать новую системы мотивации персонала в ООО «Фан Инглиш Студио»;

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие задачи:  
во-первых, рассмотреть аспекты разработки маркетинговой стратегии на предприятии;

во-вторых, выполнить анализ маркетинговой стратегии на предприятии ООО «Фан Инглиш Студио»;

в-третьих, проанализировать эффективность использования маркетинговой стратегии в ООО «Фан Инглиш Студио»;

в-четвертых, подготовить и разработать маркетинговую стратегию предприятия ООО «Фан Инглиш Студио»;

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников и приложения А-Г.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы управления организацией» автором раскрываются понятие, цели, функции и принципы управления.

В общем случае управление определяется как «элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических, экономических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей».

Наряду с категорией «управление» в отечественной экономической литературе также можно встретить заимствованное с английского языка понятие «менеджмент». Несмотря на близость, термины управление и менеджмент имеют и отличия, главные из которых заключаются в том, что понятие «управление» более широкое и универсальное, поскольку включает управление любыми объектами и процессами.

Цели каждой организации устанавливаются в зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания собственной миссии. Тем не менее, выделяют четыре основные области, применительно к которым все организации устанавливают цели:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Для эффективного управления цели должны обладать рядом характеристик:

- конкретность и измеримость.

Выражая цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Также будет легче определить, насколько хорошо работает организация в направлении осуществления целей;

- ориентация во времени.

В первую очередь формулируются долгосрочные цели, затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных;

- достижимость.

Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности организации;

- взаимобусловленность.

Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Функции управления производством – особые виды управленческого труда, представляющие те или иные направления воздействия на управляемые объекты.

В настоящее время большинство исследователей выделяют следующие основные (общие) функции менеджмента:

- планирование;
- организация;
- мотивация;

- контроль.

Последовательное выполнение данных функций менеджмента образует замкнутый цикл управленческого труда от поступления информации о состоянии объекта управления и внешней среды до выработки управленческих решений.

Стратегическое управление – это управление по достижению поставленной цели, это разработка политик, направляющих и ограничивающих деятельность, разработка и реализация программ достижения поставленной цели, не выходящих за рамки принятых политик.

Постановка максимальной, но достижимой цели – если цель невысока, то и результат будет невелик.

1. Единство целей компании (собственника и руководителя), ее структурных подразделений (руководителей подразделений), рядовых сотрудников.

2. Создание дерева целей и стратегий по всей иерархии компании, вплоть до рядовых сотрудников – именно от них и зависит реализация стратегии.

3. Четкие политики, основной из которых является миссия компании, ее предназначение в обществе.

4. Четкая система корректирующих мероприятий при отклонении получаемых частных результатов от запланированных.

5. Четкая система предупреждающих действий при отклонениях внутренней и внешней среды. Система статистических показателей.

На практике, для наибольшей эффективности, необходимо сочетание и корректирующих, и предупреждающих действий, мониторинг не только достигаемых промежуточных и конечных результатов, но и внутренней и внешней среды

Традиционно экономическая эффективность управления определяется следующими показателями.

1. Показатель эффективности управления:  $ЭУ = П / ЗУ$ ,

- где  $\Pi$  – прибыль организации;  
-  $ZУ$  – затраты на управление.

2. Коэффициент численности управленческих работников:  
 $КЧ = ЧУ / Ч,$

- где  $ЧУ$  – численность работников управления;  
-  $Ч$  - численность работников организации.

3. Коэффициент затрат на управление:  $КЗ = ЗУ / З,$

- где  $З$  - общие затраты на управление.

4. Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции:  $КЗП = ЗУ / К,$

- где  $К$  – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Улучшение показателей эффективности деятельности фирмы возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности.

**В главе 2 «Анализ управления персоналом в ООО «Фан Инглиш Студио»»** автор дает общую характеристику деятельности студии, проводит анализ управления персоналом и оценивает эффективности управления персоналом .

Студия английского языка «Фан Инглиш Студио» открылась 5 сентября 2019 года.

Юридический и фактический адрес: город Саратов, улица Политехническая, дом 75, корпус 2, этаж 3.

Цели и задачи студии английского языка непосредственно вытекают из необходимости удовлетворить растущие запросы общества в области освоения иностранных языков. Студия призвана обеспечить качественное иноязычное образование для всех желающих во всех востребованных формах – по длительности и количеству часов, по целевой предназначенности изучения языков, по глубине и полноте освоения языка, по комплектности учебных групп, по используемым методикам преподавания.

В 2019-2020 г. в студии работало 16 человек, в 2020-2021 штат увеличился до 17 человек. Но весь педагогический состав полностью обновился. Все преподаватели, которые работали в первый год работы студии не вернулись на второй год. В первую очередь это было связано с политической ситуацией в стране. Во время пандемии многие ученики перестали заниматься и, соответственно, у учителей не было большой нагрузки. В таблице 3 представлено поведение сотрудников во время карантина. За период с апреля 2020 по июль 2020 из-за пандемии уволилось 8 % сотрудников (1 чел), продолжили работать – 42% (5 чел.), ушли на каникулы и вернулись в новом учебном году – 17% (2 чел), уволились до пандемии – 33% (4 чел).

На второй год работы было набрано 10 новых преподавателей. Был проведен анализ мотивации, социально-психологического климата организации. Опрос был сделан среди преподавателей, которые не остались работать дальше в новом учебном году.

Показатели, учитывающие эффективность управления организацией:

- текучесть персонала;
- уровень квалификации работников;
- денежные, временные и иные затраты на обучение работников;

Было проведено анкетирование сотрудников для выявления причин увольнения, анализа желания развиваться в организации и т.д.

Экспертами выступили все преподаватели, с которыми ранее было согласовано проведение экспертного исследования.

Результаты оценки эффективности работы руководителя с педагогами представлены в рисунке 8.

У 17% (2 чел.) все в порядке, 50% (6 чел.) находятся в зоне роста и 33% (4 чел.) в критическом уровне.

Результаты оценки эффективности работы руководителя с педагогами представлены в рисунке 8 (приложение Б).

У 17% (2 чел.) все в порядке, 50% (6 чел.) находятся в зоне роста и 33%

(4 чел.) в критическом уровне.

Командная работа в коллективе разделилась 50% на 50% (рис. 10). 50% преподавателей (11 чел.) считает, что 1-2 человека стараются для организации не так усердно, как они.

Атмосфера в коллективе ООО «Фан Инглиш Студио» показывает, что у 50% (6 чел.) сотрудников все в порядке - у них случаются конфликты не более 1 раза в месяц, они ходят с коллегами на развлекательные мероприятия пару раз в месяц (рис. 11). и 25% (3 чел) находятся в зоне роста. В критическом уровне находится 25% (3 чел.).

Анализируя мотивационную систему в организации можно сделать вывод, что 75% (9 чел.) опрошенных находятся в критическом уровне. Не все понимают зону роста (тренинги, вебинары, сдачи экзаменов руководством не предоставляются, хоть и хотелось бы). Преподаватели довольны оснащенностью кабинетов и зарплатой – 25%.

Было проведено анкетирование и было уделено особое внимание на вопрос №4 в анкетировании. Вопрос звучал следующим образом – «Если бы Вы решили уволиться, то по какой причине?»

Можно заметить, что 46% опрошенных (6 чел.) ушли из-за отсутствия развитой корпоративной культуры. Было недостаточное количество социально значимых мероприятий и психологический климат в организации был очень напряженным.

Лишь 8% преподавателей ушли из-за невысокой зарплаты. Оплата уроков учителей составляет 35% от стоимости занятия у официально трудоустроенных сотрудников и 30% у неофициально трудоустроенных.

Чтобы установить показатель, оценивается то, как организована трудовая деятельность управленческого и производственного персонала, а также особенности системы управления компанией.

Измеряется и оценивается:

- равномерность загрузки персонала;
- текучесть кадров;



- нормы управляемости работниками на одного руководителя;
- коэффициент прироста кадров;
- качество управленческого персонала.

Текучесть кадров в ООО «Фан Инглиш Студио» в 2019-2020 г. составила 62,5%

$$T_n = 10 : 16 \times 100 = 62,5\%$$

В 2020-2021 г. текучесть кадров была немного меньше – 58,8%

$$T_n = 10 : 17 \times 100 = 58,8\%$$

Для нормальной работы в компании необходимо обновление кадров, так низкий показатель текучесть кадров свидетельствует о «застое» развития компании, т.е. нормальная текучесть для организации составляет 3–6%.

**В главе 3 «Источники и пути повышения эффективности управления персоналом в ООО «Фан Инглиш Студио»** автор разрабатывает сценарии поведения персонала и руководства в организации для повышения эффективности управления организацией и подводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

В менеджменте взаимозаменяемы слова мотивация, мотивирование, стимулирование. У менеджера нет возможности непосредственно воздействовать на мотивы человека, если понимать их как внутренние побуждения к действию. Но менеджер может создать условия, приводящие к возникновению мотива.

Целью усилий по мотивации и стимулированию сотрудников является возникновение внутреннего тонуса, драйва по отношению к работе и организации.

По итогам анкетирования преподавателей ООО «Фан Инглиш Студио» степень удовлетворенности организацией и условиями оценивается как низкая – 75% опрошенных.

Как показывали данные по анализу существующей системе мотивации, в организации слабо выражена способность работников по общению друг с

другом. Симулирование общения позволяет руководству лучше понимать своих работников и их проблемы в разных сферах, начиная с бытовых, и заканчивая профессиональными. Именно поэтому создается поле общения, которое позволит найти точки соприкосновения и максимально улучшить морально – психологический климат в коллективе, который, как отмечают сами работники, не слишком благоприятен сейчас.

Для обеспечения взаимодействия была выделена специальную комнату, где люди смогут отдохнуть, провести свободное время, обсудить проблемы. Для решения конфликтов и затяжных психологических пауз, которые вызваны негативным отношением работников друг к другу в некоторых случаях, введены в практику регулярные собрания коллектива – в 2019-2020 уч.г они отсутствовали. Такие собрания в настоящее время представляют собой планерки или «пятиминутки», на которые выделяется слишком мало времени, что не позволяет решать достаточно крупные проблемы и вопросы. На собраниях работники могут обсуждать проблемы, решать основные вопросы, получать информацию «из первых рук» от руководителя, а не домысливать и додумывать, что в результате в большинстве случаев приводит к некоторым недомолвкам и проблемам.

Для грамотного создания поля был привлечен психолог, основной целью которого стало улучшение морально – психологического климата. Такая практика характерна для многих организаций, которые развивают кадровую политику в соответствии с новыми технологиями работы с персоналом.

Психолог был принят на работу на 0,1 ставки, что составляет 4 часа в неделю. Такое предварительное привлечение на короткий срок позволяет оценить реальную отдачу от работы и одновременно, не позволит нести первоначально высокие расходы, связанные с содержанием еще одной штатной единицы.

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект:

Снижается уровень текучести кадров, что повлечет за собой снижение

уровня затрат, которые связаны с наймом и подготовкой работников, которые потенциально могут быть приняты на условиях внешнего найма;

Повышается производительность труда, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов своей трудовой деятельности, поскольку будут ориентироваться на отдачу со стороны организации в рамках своих интересов.

Стабилизация социальной сферы внутри коллектива позволит воспринимать рабочее место не только как работу, но и как второй дом, где обеспечен комфорт, что влияет на повышении продуктивности работы.

В 2019-2020 году величина затрат на подготовку работника, принимаемого на условиях внешнего найма, составляет:

1200 руб. – сумма оплаты поискового сайта сотрудников.

10 000 руб. – обучение одного сотрудника за 9 месяцев.

Итого сумма затрат на 1 работника  $10\,000 + 1200 = 11\,200$  руб

Если бы в 2020-2021 уч.г. вновь ушло бы 10 преподавателей, то сумма потерь составила бы:

$11\,200 * 10 = 112\,000$  руб. – то есть эти затраты организация не будет нести, так как будет исключен фактор приема новых сотрудников на работу, что повлияет на снижение уровня себестоимости и повышение чистой прибыли.

Таким образом, суммарные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий в рамках системы нематериальной мотивации составят:

$23710 + 39000 = 62710$  руб./год.

Рассчитаем экономическую эффективность внедренных мероприятий

$731\,250 / 62710 * 100\% = 11,6\%$

Создание условий через создание мотивационного эффекта позволит увеличивать доход работников, что будет обусловлено изменением условий работы и созданием более комфортной обстановке.