

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы исследования происхождения и развития менеджмента важны как для социологической, так и для экономической науки в целом, в особенности в неразрывной связи со сложными процессами, происходящими в сфере современного управления. На формирование современных взглядов в области теории управления оказали влияние различные подходы и концепции, одним из которых является теория и концепция менеджмента.

Как теоретик-исследователь Анри Файоль долгое время оставался малоизвестным за пределами родной страны. Только после публикации его работы «Общее и промышленное управление» он получил широкую известность не только в области бизнес сообщества, но и в научной среде. Сегодня Анри Файоля справедливо называют основателем административной школы управления.

Цель работы – рассмотреть сущность и основные направления классической (административной) школы в управлении.

Задачи работы:

- исследовать сущность и основные положения «теории администрации» А. Файоля;
- исследовать реализацию принципов управления в ООО «Альянс»;
- определить перспективные направления развития управления.

Предмет исследования работы – классическая (административная) школа управления.

Объект исследования – управление в ООО «Альянс».

Научно-методическая основа работы – нормативные акты, регулирующие трудовые отношения в Российской Федерации, литературные источники по вопросам менеджмента, публикации в периодической печати по исследуемой проблеме.

Структура работы. Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы.

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА А. ФАЙОЛЯ

1.1. Сущность основных положений концепции менеджмента А. Файоля

классической (административной) школы менеджмента

К первым теоретикам и практикам классического менеджмента относятся Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, однако родоначальником административной школы управления считается Анри Файоль.

Анри Файоль, французский теоретик и практик менеджмента, создал концепцию, которая получила название «Теория администрации». А. Файоль был продолжателем Ф. Тейлора (в смысле развития рационалистической теории управления), но «если подход Ф. Тейлора в основном был нацелен на эффективность производства, то подход А. Файоля направлен на совершенствование управления организацией в целом»[\[1\]](#).

А. Файоль сформулировал пять функций менеджмента, представляющие собой самостоятельные направления, но, в то же время, связанные с другими направлениями процесса управления: планирование, организация, распоряжение, координация и контроль. Характерно, что данные функции не теряют своей актуальности и по сей день. Инженер сформулировал требования к профессиональной подготовке рабочих, мастеров, руководителей подразделений, директоров и топ-менеджеров. А. Файоль первый разработал принципы управления, учитывающие человеческие отношения в коллективе, между подчиненными и руководителями.

Разделение труда — перепоручение работникам отдельных операций и, как следствие, повышение производительности труда.

Власть и ответственность — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.

Дисциплина — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.

Единоначалие — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.

Единство действий — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.

Подчинённость интересов — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.

Вознаграждение — наличие справедливых методов стимулирования работников.

Централизация — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.

Иерархия — организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.

Порядок — определённое место для каждого лица и каждое лицо на своём месте.

Справедливость — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание благожелательности и правосудия.

Стабильность персонала — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.

Инициатива — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.

Корпоративный дух — сплочённость работников, единство силы[2].

С учетом современной сетевой экономической реальности все эти рекомендации А. Файоля сохраняют свое значение при соответствующем гибком подходе в нужное время и в нужном месте, в том числе в отношении к практике сервисного менеджмента в сфере Интернета.

Важно отметить, что открытия, совершенные Анри Файолем в сфере менеджмента, легли в основу теорий таких ученых как Л. Урвик, М. Вебер, Г. Черч, Дж. Муни и А.

Рейли, М. Фоллет, Ч. Барнард, Р. Фэлка, Т. Питерса и Р. Уотесмена, разработавших современные принципы управления.

Несложно доказать, что принципы менеджмента по Анри Файолю лежат в основе современных принципов управления по Т. Питерсу и Р. Уотермену. Одним из основополагающих принципов их теории является ориентация на достижения успеха, под которой подразумевается поиск альтернативных вариантов развития организации, умение вырабатывать разнообразные методы решения поставленных задач, умение выбирать направление деятельности. Схожие задачи деятельности находят свое отражение в принципе инициативы, обоснованном Анри Файолем, основанном на возможности проявление личной инициативы в поиске методов, направлений деятельности организации[3].

Кроме того, принцип производительности, базирующейся на естественных интересах и стремлениях персонала нести ответственность за свои действия, реализовать себя, отождествлять себя с организацией, нашел отражение в принципах власти и ответственности, подчиненности интересов.

Одним из обязательных для реализации современным принципом выступает простота структуры и скромный штат управления, который опирается на принципы единоначалия, централизации и децентрализации и иерархии.

Принцип свободы и жестокости одновременно, реализующийся во многих современных организациях соотносится с принципами вознаграждения и справедливости, предполагающим заботу организации о сотруднике, его вознаграждении за результативный труд, соблюдение дисциплины и порядка на рабочем месте.

Обобщая вышесказанное, можно говорить, что принципы, созданные в XIX веке французским инженером, не теряют своей актуальности в современном мире, они легли в основу разработки многих принципов менеджмента, применяющимся и по сей день.

Принцип научности требует построения системы управления и ее деятельности на строго научных основаниях. Как всякий принцип, отражающий развитие, он должен обладать внутренней противоречивостью, поскольку внутренняя противоречивость образует внутреннюю логику, создает внутренний импульс развития. Данный принцип целесообразно учитывать на этапе планирования деятельности организации, выдвинутым Анри Файолем. Он подразумевает всесторонний анализ текущего положения компании, разработка ее

совершенствования.

Принцип системности и комплексности требует одновременно и комплексного и системного подходов к управлению. Системность означает необходимость использования элементов теории больших систем, системного анализа в каждом управленческом решении. Данный принцип перекликается с принципом дисциплины А. Файоля. Принципы единоначалия и коллегиальности и единства действий А. Файоля, в некоторой мере, противоречат друг другу. Прежде всего, это заключается в системе принятия решений.

Анри Файоль был приверженцем рационального сочетания централизации и децентрализации власти, что легло в основу формулирования принципа демократического централизма. Противоречивость принципа демократического централизма следует рассматривать как существование, развитие, взаимопереход полярных противоположностей демократии и централизма[4].

1.2. Функции менеджмента в концепции Анри Файоля

Признание и успех Анри Файоля основывается на глубоком системном подходе к менеджменту организации, который, в свою очередь, базируется на функциональном подходе. Этот принцип включает в себя:

- подготовку ежегодных и десятилетних планов и их выполнение;
- составление, ведение и контроль плана-графика;
- качественный отбор, обучение и адаптация персонала, в строгом соответствии умений и навыков сотрудника с занимаемой должностью;
- принцип командной цепочки и взаимозависимости;
- регулярные совещания руководителей структурных подразделений для обеспечения грамотной и оперативной координации[5].

Работая над эффективной моделью процесса управления коммерческим предприятием, Файоль уделял особое внимание функциональному подходу в осуществлении менеджмента. Он выделяет следующие функции:

- техническая – проектирование, эксплуатация, производство, адаптация;
- коммерческая – покупка, продажа, обмен;
- финансовая – оптимальное использование капитала;
- безопасности – защита имущества и персонала;
- отчетности – инвентаризация, балансовые отчеты, издержки, статистика;
- административная – планирование, организация, распоряительство, координация, контроль.

При этом, последняя в данном перечне функция является обобщающей, заключив в себе координацию всех процессов, которые были запланированы и реализованы [\[6\]](#).

Помимо организации администрирования и управления, в общей концепции Анри Файоля, отраженной в труде «Общее и промышленное управление».

Перечень функций менеджмента Анри Файоля, основанный на его классификации «POSDCORB» (Plan, Organise, Staff, Direct, Coordinate, Report, Budget):

1. Планирование. Процесс построения плана предусматривает не только возможности внесения корректировок и изменений, но и гибкость по отношению к внешним факторам, таким как политическая или экономическая конъюнктура. Планирование – это стержневая функция коммуникационного менеджмента, требующая особой и крайне высокой квалификации руководителей и исполнителей, которые ее реализуют.

2. Организация. Данная функция связана с распределением ответственности и полномочий в процессе реализации генерального плана управления. Исходя из важности этой функции, Файоль сформулировал для менеджеров ряд тезисов:

- необходима рациональная подготовка и выполнение плана;
- человеческие и материальные структуры должны соответствовать целям, ресурсам и общей политике компании;
- создание единой иерархии и каналов коммуникации;
- создание условий для эффективного отбора персонала;
- четко формулировать перечень обязанностей;

- поддерживать инициативу и ответственность;
- справедливое вознаграждение за предлагаемые услуги;
- санкции в случае брака и ошибок;
- индивидуальные интересы должны подчиняться общим;
- держите все под контролем[7].

3. Координация. Управление – процесс динамичный, требующий постоянного вмешательства и корректировки. Существует мнение, что у опытного менеджера есть банк ситуаций и соответствующих решений, которые он подбирает и проецирует на происходящие в данный момент события. Однако практика показывает, что в полной мере одинаковых кейсов не существует, всегда нужно искать уникальный подход, учитывая основные критерии эффективности. Кроме того, в рамках данной функции осуществляется распределение ресурсов и времени в процессе достижения стратегической цели.

4. Управление. Здесь осуществляется менеджмент в узком, специализированном воплощении, которое Файоль называл «direct», что дословно можно перевести как «командование». Руководитель должен не только принимать решения, но и «работать» с персоналом. Он считал, что управленцу необходимо «знать свой персонал», следить за соответствием занимаемой должности умениям и опыту сотрудника, бороться с некомпетентностью, но, вместе с тем, защищать персонал от административных ошибок, предоставлять возможность повышать квалификацию и обучаться.

5. Контроль. Несмотря на то, что Анри Файоль являлся сторонником «борьбы с излишним контролем, волокитой и бюрократией», данную функцию он выделял особо, отмечая важность баланса вмешательства менеджера и самостоятельности исполнителя. В первую очередь, необходимо следить за соблюдением сроков, контролировать отклонения от генерального плана коммуникационной политики, не допускать бездействия и траты ресурсов.

Кроме того, в основу теории Файоля легли 14 принципов, которые до сих пор являются базовыми в процессах управления: разделение труда; полномочия и ответственность; дисциплина; единоначалие; единство направления; подчинение личных интересов общим; вознаграждение; централизация; скалярная цепь; порядок; справедливость; стабильность персонала; инициатива; корпоративный

дух[8].

1.Разделение труда. Уменьшение количества объектов, на которые ориентированы внимание и усилия. Такой расклад позволяет добиться увеличения выпуска и качества продукции.

2.Власть и ответственность. Руководитель имеет право давать указания, и в то же время, он несет ответственность за их исполнение.

3.Дисциплина. Все должны следовать правилам, установленным на предприятии.

4.Единство распорядительства. Во избежание путаницы, подчиненные должны получать приказы только от одного руководителя.

5.Единство руководства. Для эффективности управления нужно, чтобы один начальник преследовал одну цель.

6.Подчинение частных интересов общим. Интересы фирмы ставятся выше интересов подчиненных.

7.Вознаграждение персонала. Поощряя работников, руководитель тем самым мотивирует подчиненных выполнять работу качественней.

8.Централизация. Создание единого центра, который будет регулировать сеть предприятий.

9.Иерархия. Ступени подчинения на предприятии. От рабочих до директора предприятия.

10.Порядок. Каждое лицо на своем месте и имеет определенные обязанности.

11.Справедливость. Авторитет начальства тем выше, чем лучше оно относится к подчиненным.

12.Постоянство состава персонала. Текучесть кадров отрицательно сказывается на предприятии. К сожалению, нельзя избежать этого в силу многих факторов, таких как неблагоприятных условий труда, отсутствие карьерного роста, плохие отношения с начальством и многих других.

13.Инициатива. Самостоятельность персонала в принятии решений.

14. Единство персонала. Именно сплоченный коллектив влияет на эффективность руководства предприятием.

С точки зрения Файоля, предложенная им классификация принципов управления должна оставаться доступной для дальнейших дополнений и коррекций.

Применение общих принципов на практике продолжается и в наше время. К примеру, в южнокорейской фирме «SAMSUNG» господствуют основы управления, которые тесно переплетаются с принципами Файоля, а именно, во-первых, это люди, потому что прежде всего триумф компании зависит от персонала, во-вторых – профессиональная этика, то же самое, что и дисциплина по Файолю. Или же похожее на правила Файоля можно проследить в компании «ЛУКОЙЛ»: обязанности и ответственность, политика оплаты и мотивации труда, система корпоративного развития персонала, дополнительные дни отдыха и отпуска. Конечно, названия принципов отличаются от того, что предложил теоретик, но смысл, который они несут, остался прежним. Но стоит не забывать, что даже у таких всемирно известных компаний случались провалы. Достаточно вспомнить случаи с самовозгоранием телефонов марки «SAMSUNG», из-за чего акции компании упали почти на 8% или же сокращение дохода «ЛУКОЙЛ» на \$1,5 трлн.

Бесспорно, можно сказать, что А. Файоль сделал грандиозный вклад в теорию менеджмента. Анри по праву заслуживает того, чтобы его именовали «отцом научного менеджмента». Да, его теория управления в плане применимости к любой организации, не гарантирует стопроцентного успеха, так как мир постоянно меняется, что даже современные подходы к управлению не всегда справляются со своей задачей наилучшим образом.

К тому же надо принимать во внимание то, что теория Файоля создана в условиях полной изоляции творческого подхода трудящихся к своим обязанностям. Но ту основу, которую предложил Файоль нельзя полностью исключать, так как многие его постулаты прошли проверку временем и находят свое применение по сей день. Стоит отметить, что Файоль придавал наибольшее значение тому, что любой менеджер обязан быть осведомлен в своей сфере, что достигается как раз-таки за счет полученных навыков и знаний в процессе управления.

1.3. Сравнительный анализ концепций представителей

классической школы управления

Классическая школа теории организации представлена трудами Фредерика Тейлора, Анри Файоля и Макса Вебера. Рассмотрим основные положения каждого из ученых и выявим сходства и различия концепций организации.

В книге «Принципы научного управления» (1911 г.) Ф. Тейлор определил основу классической теории организации. Он считал, что основным и единственным источником эффективной организации может быть только отдельный, изолированный работник, который должен получать вознаграждение в соответствии с его индивидуальной выработкой, а не от выработки группы рабочих, в которую он входит. Дифференцированная сдельная оплата труда побуждает рабочих к большим усилиям[9].

В системе Тейлора необычайно возростала роль руководителей организации: именно они должны были нести ответственность за введение научно обоснованной системы, дававшей постоянный рост производительности труда. Тейлор выработал определенные мероприятия: рациональное использование труда рабочих и средств производства, введение строгого порядка на применение материалов и инструментов, стандартизацию рабочих операций, конкретный учет рабочего времени, исследование трудовых процессов, подбор кадров с учетом физических и психологических особенностей.

Таким образом, Тейлор явился зачинателем в области разделения труда в сфере управления и планирования на различных уровнях организационной деятельности. Важное место он отводил отделению функции планирования от исполнения. Он считал, что в совершенстве организацией должен управлять плановый отдел.

Разработка проблем научного управления, развернувшаяся в начале XX столетия и обратившая свое внимание на деятельности и специализации руководителя, столкнулась с необходимостью анализа построения и создания принципов функционирования организации в целом. Ответом на эту потребность практики стали работы француза А. Файоля (1841-1925), предложившего ряд организационных принципов, необходимых для эффективного управления компанией. Он впервые предложил рассматривать управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования.

Он выделил пять главных функций организации: прогнозирование, планирование, организация, координирование и контроль. А. Файоль сформулировал 14 базисных принципов управления, использование которых в организациях остается

актуально.

Применение данных характеристик в организации при построении и функционировании системы управления составляет залог успеха и может обеспечить эффективность управленческой деятельности[10].

Бюрократическая теория организации М. Вебера. В понимании немецкого социолога М. Вебера (1864-1920), бюрократия - «идеальный тип» организации, обеспечивающий наибольшую эффективность и предсказуемость поведения членов организации. М. Вебер считал, что по своей эффективности, стабильности, дисциплине и надежности бюрократическая структура является лучшей, чем любая другая организационная форма.

Идеальная бюрократия по Веберу обладает следующими параметрами:

1. Разделение труда и специализация. Все задания распределяются между узкоспециализированными работниками, которые несут ответственность за их эффективное выполнение.
2. Четко определенная иерархия власти. Каждый нижестоящий работник или подразделение организации подчиняются вышестоящему руководителю. Каждый руководитель в иерархии власти отвечает перед вышестоящим руководством не только за свои решения и действия, но и деятельность всех подчиненных ему лиц.
3. Высокая формализация. Наличие четких правил и инструкций определяют ответственность всех членов организации и их участие в общей цели.
4. Внеличностный характер. Каждое официальное лицо в организации выполняет свою работу беспристрастно и формально, постоянно сохраняя дистанцию с другими членами организации и ее клиентами.
5. Кадровые решения, основанные на достоинствах. Все нанятые сотрудники должны обладать квалификацией, в соответствии с которой будут приниматься производственные решения.
6. Планирование карьеры. В организации должна существовать система карьерного роста в соответствии с достижениями.
7. Четкое разделение организационной и личной жизни членов организации. Интересы и цели организации должны быть отделены от личных, дабы не противоречить друг другу.

8. Дисциплина. Означает ограничение «степени свободы» организационного поведения с помощью системы правил и инструкций и иерархии контроля. Соблюдение данных характеристик должно обеспечить значительное повышение эффективности организации.

Исходя из основных положений данных теорий, проведем их сравнительный анализ.

Таблица 1

Сравнительный анализ классических школ организации

Характеристика Научная школа		Файоль и Вебер
1	2	3
Суть школы	Рационализация труда отдельного работника и концентрирование внимания на цеховом уровне.	Проблема управления организацией в целом.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Представление об объекте	Объект - производственный процесс.	Объект - предприятие.
Используемые методы, приемы	Использование научного анализа для определения оптимальных способов выполнения задачи. Обеспечение работников всеми необходимыми ресурсами для эффективного выполнения задач.	Организация-перспектива, обладающая общими характеристиками и закономерностями.

Критерий результативности	Рост производительности труда за счет повышения эффективного каждого сотрудника.	Эффективность и доходность производства.
---------------------------	--	--

Несмотря на выявленные различия, теории Тейлора, Файоля и Вебера имеют сходства. Все они опираются на необходимость: разделения труда (каждый должен заниматься своим делом и тем, что у него лучше всего получается); иерархии власти (отношения начальник – подчиненный); дисциплины; отбора персонала и его обучения; принципа полномочия – ответственность. Следует отметить, что классическая школа оказала существенное влияние на формирование всех других направлений в теориях организации и управления. Поэтому без анализа основных положений классической школы нельзя получить полное понимание как о развитии теории организации и управления в целом, так и о специфических принципах ее отдельных направлений.

Выводы

Цель административной школы управления — это формирование универсальных принципов управления, придерживаясь которых, можно достичь успеха. Охарактеризовав управление как процедуру предугадывания, формирования, распорядительства, регулирования и контролирования, Анри Файоль точно установил функции менеджера.

Вклад Анри Файоля в развитие теории менеджмента невозможно переоценить. Его разработки легли в основу современных принципов управления, являющихся неотъемлемой частью эффективного администрирования. Многие последователи европейского теоретика и практика и по сей день развивают его учения, углубляя их и интерпретируя в соответствии с современными особенностями менеджмента

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ В ООО «АЛЬЯНС»

2.1. Краткая характеристика ООО «Альянс»

ООО «Альянс» было создано в 2005 г. в городе Железногорске.

Основной вид деятельности – производство мебели по индивидуальным заказам.

Компания небольшая имеет одну торговую точку по адресу проспект Курчатова, д. 3, где производится прием заявок и находится выставка, а также производственный цех (ул. Привокзальная, 26), в котором непосредственно и производится мебель и находится склад с материалами.

Одной из главных задач компании является создание качественной мебели под заказ, воплощая в жизнь любые творческие идеи дизайна и стиля корпусной мебели, учитывая все пожелания клиента, особенности дизайна и обстановки любого помещения.

Клиентами компании являются юридические и частные организации и физические лица. Компания изготавливает корпусную мебель, предназначенную для потребителей со средним и высоким уровнем доходов, а также малого и среднего бизнеса. Предприятие изготавливает мебель для гостиных, спален, прихожих, детских и молодежных комнат, ванных комнат, кухонь и домашних кабинетов. Также предусмотрено изготовление мебели для бизнеса, такой как: специализированное торговое оборудование, мебель для школ и дошкольных учреждений, стойки рецепции, рабочее место любого профиля.

Основными видами услуг компании в настоящее время являются: бесплатный замер; индивидуальная консультация дизайнера; подробная разработка дизайн проекта; изготовление мебели; сборка и установка мебели; гарантийное, пост гарантийное обслуживание; обслуживание на дому.

2.2. Организационная структура ООО «Альянс»

Организационная структура – совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц. Модель организационной структуры – описание организационной структуры. Отображается иерархия организационных подразделений, должностей и конкретных лиц, многообразие связей между ними, а также территориальную привязку структурных подразделений.

Рассмотрим модель организационной структуры ООО «Альянс». Модель отражает существующие подразделения фирмы в виде иерархии. Визуальная модель организационной структуры представлена в Приложении 1. Модель имеет линейный вид и относится к многоуровневой форме, что доказывается тем, что:

элементы находятся в вертикальной зависимости; каждый уровень управления подчиняется вышестоящему.

Кроме того, видно, что на предприятии есть сотрудники, не принадлежащие какому-либо отделу, это значит, что выполняемые ими функции уникальны, и каких-либо подчиненных у данных сотрудников нет, что вполне приемлемо для предприятия небольшого размера.

Главой управления предприятием является директор. Его основная функция – это общее руководство над предприятием, которая включает в себя следующее: организация, координация и контроль работы предприятия; организация эффективного взаимодействия отделов предприятия; стратегическое планирование развития предприятия и реализация этих планов; участие в формировании бюджета и контроль его выполнения; обеспечение эффективного документооборота и своевременного движения информации в компании.

Директору подчиняются начальники четырех отделов, бухгалтер и дизайнер-проектировщик. За каждым отделом закреплен начальник, у которого в подчинении находятся сотрудники этого отдела. Бухгалтер и дизайнер-проектировщик не принадлежат к какому-либо отделу и подчиняются непосредственно директору.

Должностных инструкций в компании нет, поэтому некоторые отделы и сотрудники часто выполняют не свои функции. Например, начальник производственного отдела может провести выгрузку товаров на склад, а начальник склада, может отдавать поручения сотрудникам хозяйственного отдела.

Данная модель не показывает функции сотрудников, поэтому возникает необходимость в построении и анализе функциональной модели.

2.3. Функциональная структура ООО «Альянс»

Функциональная модель - описание выполняемых системой функций и их взаимных связей. Функциональные модели, содержат иерархию целей, стоящих перед аппаратом управления, с совокупностью деревьев функций, необходимых для достижения поставленных целей.

Главной задачей фирмы является продажа мебели. Поэтому основными функциями будут: осуществление продажи товара; производство.

К числу второстепенных функций относятся следующие: подбор и управление кадрами; ведение бухгалтерского и финансового учета; обеспечение функционирования склада; осуществление процесса поставки и доставки; исследование и анализ рынка сбыта.

Все перечисленные выше функции относятся ко второму уровню функциональной модели и исходят из главной задачи организации. Каждая из этих функций детализирована, то есть разделена на функции более низкого иерархического уровня. Директор выполняет все функции, связанные с управлением, поставками, а также помогает контролировать процесс производства начальнику производственного отдела. Кроме того, директор занимается кадрами.

Дизайнер-проектировщик создает проекты мебели любой сложности, в основном кухни, шкафы-купе, спальни, прихожие. Директор так же владеет навыками проектировки, что помогает разгрузить единственного сотрудника по дизайну.

Бухгалтерский и финансовый учет компании обеспечивает бухгалтер. Он составляет различные отчеты, кроме того выдает заработную плату.

Юридическую поддержку компания отдает на аутсорсинг.

Функциональная структура компании ненадежна, так как должностных инструкций нет. Сотрудники могут выполнять смежные функции, а контроль над сотрудниками производится лишь директором. Кроме того из-за отсутствия постоянных связей цеха и магазина процесс управления и контроля становится еще сложнее.

Функциональная модель отражена в Приложении 2.

На рисунке 1 представлены бизнес-процессы ООО «Альянс».

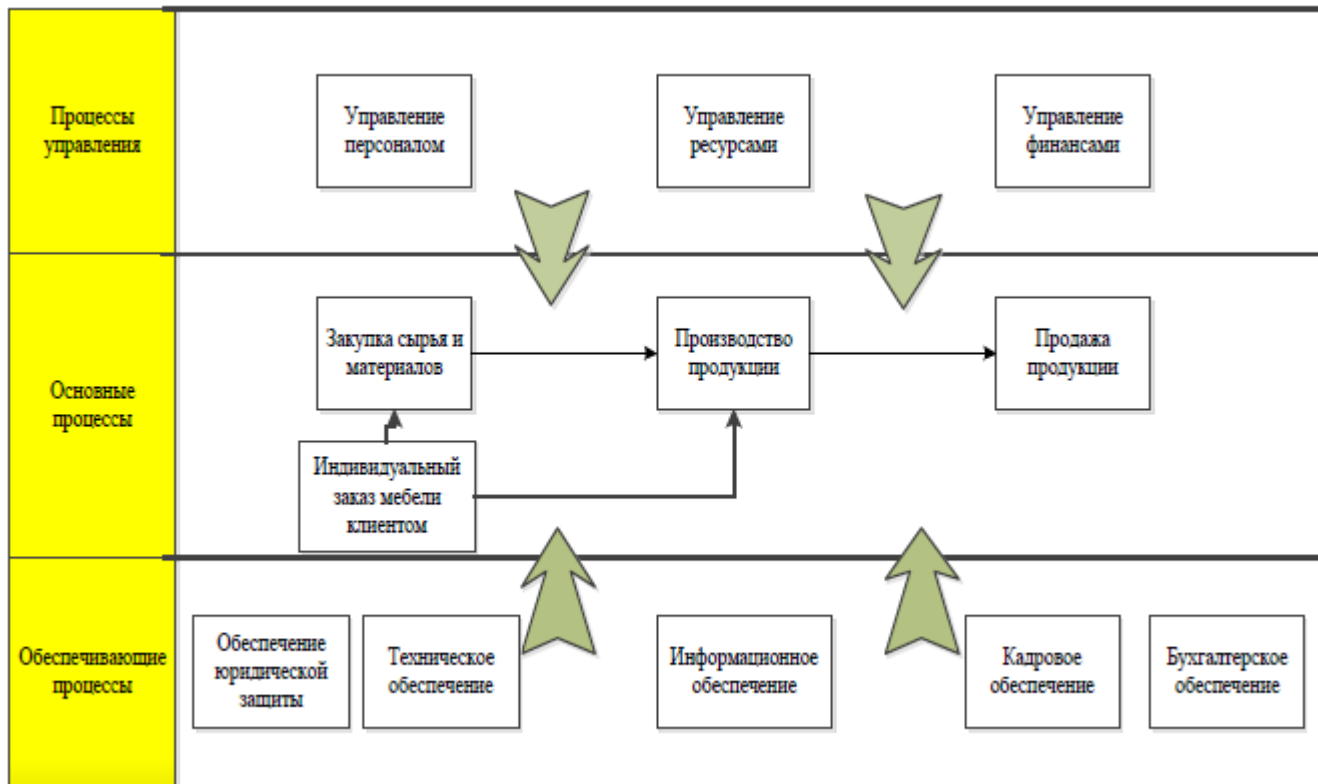


Рисунок 1. Классификация бизнес-процессов ООО «Альянс»

Основными процессами организации являются заказ мебели клиентом, закупка сырья и материалов, производство мебели и продажа. Основными процессами помогают осуществлять обеспечивающие процессы, они поддерживают работу основного процесса юридически, технически и информационно. Такие процессы в организации осуществляют бухгалтер, и начальник склада и отчасти директор.

Кроме обеспечивающих процессов в компании представлены и управляющие процессы, в которых происходит контроль над финансами, персоналом и ресурсами. Управляющие процессы целиком и полностью исполняет директор организации.

Ошибки или неправильные действия в любых процессах ведут к снижению прибыли и некорректной работе самой фирмы, а для их предотвращения

Главной целью организации является максимизация прибыли и повышение конкурентоспособности. Основную прибыль организации приносят основные бизнес-процессы. Размер доходов, полученных в результате течения основных бизнес-процессов, зависит от конкурентоспособности организации, которая, в свою очередь, определяется множеством факторов, в том числе степенью удовлетворенности клиентов качеством услуг и товаров. Для того, чтобы повысить

качество, а тем самым максимизировать прибыль, необходимо оптимизировать данные бизнес-процессы.

Процессы управления и обеспечивающие процессы в фирме налажены, так что их оптимизация не так важна, если существуют проблемы в основных бизнес-процессах. Поэтому рассматривать и оптимизировать их не считаю необходимым, и выбор будет происходить из четырех основных процессов: закупка сырья и материалов, процесс заказа, производство и продажа.

Процесс закупки сырья и материалов работает стабильно, контакты с поставщиками налажены и существуют уже несколько лет. Так же проблем нет с производством. Коллектив слаженный и работает без перебоев, кроме того недавно было закуплено новое оборудование. Процесс продажи связан с процессом заказа, поэтому и проблемы в них одинаковы. Проблемность этих процессов легко просматривается, так как количество заказов, а вследствие и продаж упало за последний год на 20%.

Изменять процессы, связанные с производством очень затратно и не имеет смысла, в связи с покупкой нового оборудования. Процесс закупки материалов оптимизировать не столь затратно, как процесс производства, однако возможностей для этого нет, так как нет времени на поиск новых поставщиков и переговоры с ними. Кроме того, с действующими поставщиками у компании налажены связи и имеются неплохие скидки на их продукцию.

Выбирая из четырех основных бизнес-процессов организации можно увидеть, что в оптимизации нуждается процесс индивидуального заказа, а остальные процессы в данный момент в изменении не нуждаются.

Выводы

Основная деятельность ООО «Альянс» – производство корпусной мебели различного вида на заказ.

Проведенное исследование выявило ряд проблем в реализации функций менеджмента на предприятии:

- неэффективный обмен информацией между отделами компании и директором. Так как процесс прохождения заказов от отдела продаж к директору не автоматизирован, то возможна задержка их выполнения;

- технологические расчеты осуществляются вручную, что занимает большое количество времени и не гарантирует отсутствие ошибок, что соответственно ведет к браку продукции и к неэкономичному расходу материалов;
- нет строгого учета и контроля расходования материалов и комплектующих;
- устаревшее оборудование и программное обеспечение;
- отсутствие постоянной информационной связи между магазином и офисом.

Глава 3. Рекомендации совершенствованию управления ООО «Альянс»

Процесс заказа мебели, является основным и главным для ООО «Альянс». Владелец данного процесса в компании «Альянс» является директор, потому что именно он располагает ресурсами и управляет информационными потоками процесса, кроме того следит за его выполнением. Входом в процесс можно назвать предпочтения и желание клиента приобрести ту или иную мебель в ателье. Выходом является договор на производство мебели между клиентом и ателье, а также счет-фактура на оплату выполненного заказа.

Процесс индивидуального заказа мебели происходит следующим образом. Клиент приходит в магазин, где говорит о своих предпочтениях дизайнеру, который рассматривает его предпочтения, делает макет-набросок проекта, после чего предлагает внести некоторые изменения в заказ, с точки зрения его профессионального взгляда и наличия необходимого материала у поставщиков (уточнение о наличии материала производится дизайнером, в процессе выполнения макета, по телефону). Далее проект согласовывается с клиентом, производится договоренности о вариациях доставки и монтажа, заключается договор с клиентом, берется предоплата на материалы. Все полученные за день заказы собираются в единую папку, которую каждый день вечером забирает директор и доставляет в цех, где на следующее утро дает указание на работы по собранным заказам. После выполнения проекта, составляется счет-фактура на оплату заказа. Директор уведомляет клиента о выполнении заказа по телефону. После чего, в соответствии с договоренностью, продукт либо доставляется к клиенту, производится монтаж и окончательная оплата по счет-фактуре, либо клиент приезжает в цех, оплачивает и забирает заказ. Модель данного процесса представлена в Приложении 3.

Основными факторами, влияющими на данный процесс, являются время обслуживания клиента, время обработки заказа, время выполнения заказа, степень

удовлетворенности клиентов.

Проанализируем слабые и сильные стороны процесса, выявим угрозы и возможности для улучшения. Для этого используем метод SWOT-анализа, представленный таблице 2.

Таблица 2

SWOT-анализ процесса индивидуального заказа мебели

Сильные стороны

1. Наличие сильного руководителя, желающего оптимизировать бизнес-процесс.
2. Наличие высококлассного дизайнера-проектировщика.

Возможности

Слабые стороны

- 1.Отсутствие должностных инструкций.
- 2.Отсутствие автоматизации процесса.
3. Отсутствие связи между офисом и цехом.
- 4.Заполнение большинства документов вручную.
5. Отсутствие постоянного мониторинга новых технологий
- 6.Отсутствие обучения специалистов
7. Неспособность справиться с большим количеством клиентов одновременно.

Угрозы

1. Внедрение комплекса 1С предприятие

2. Создание сайта, с функцией заказа онлайн.

1. Отток клиентов из-за отсутствия современных технологий при приеме заказа.

2. Снижение количества заказов из-за нестабильной экономической ситуации в России

Анализ процесса индивидуального заказа мебели клиентов показал ряд проблем.

Заранее распечатанные бланки заполняются вручную, на что тратится довольно много времени. Было бы удобнее заполнять всю информацию на компьютере, а за тем распечатать готовый договор. Кроме того заполнение данных в электронном виде позволит сохранять информацию о поступающих заказах и передавать ее в цех непосредственно сразу после заполнения, а кроме того может быть использовано для анализа эффективности работ компании.

Оформление заказов в бумажном виде так же занимает продолжительное время. А распределение заказов на следующий день неэффективно и увеличивает время выполнения заказа минимум на сутки.

Еще одной проблемой является путаница с выполнением заказов. Вместо электронного ведения дел бланки заказов в бумажной форме перемещаются с полки «в работе» на полку «выполненные» после чего просто выбрасываются.

Слабой стороной процесса, увеличивающей временные издержки, является отсутствие постоянной связи офиса и цеха.

Кроме того, отсутствие должностных инструкций зачастую приводит к тому, что договор заключает дизайнер-проектировщик, а не продавцы.

Для точечного понимания проблемы длительной передачи заказов из магазина в цех воспользуемся диаграммой Исикавы, представленной на рисунке 2.

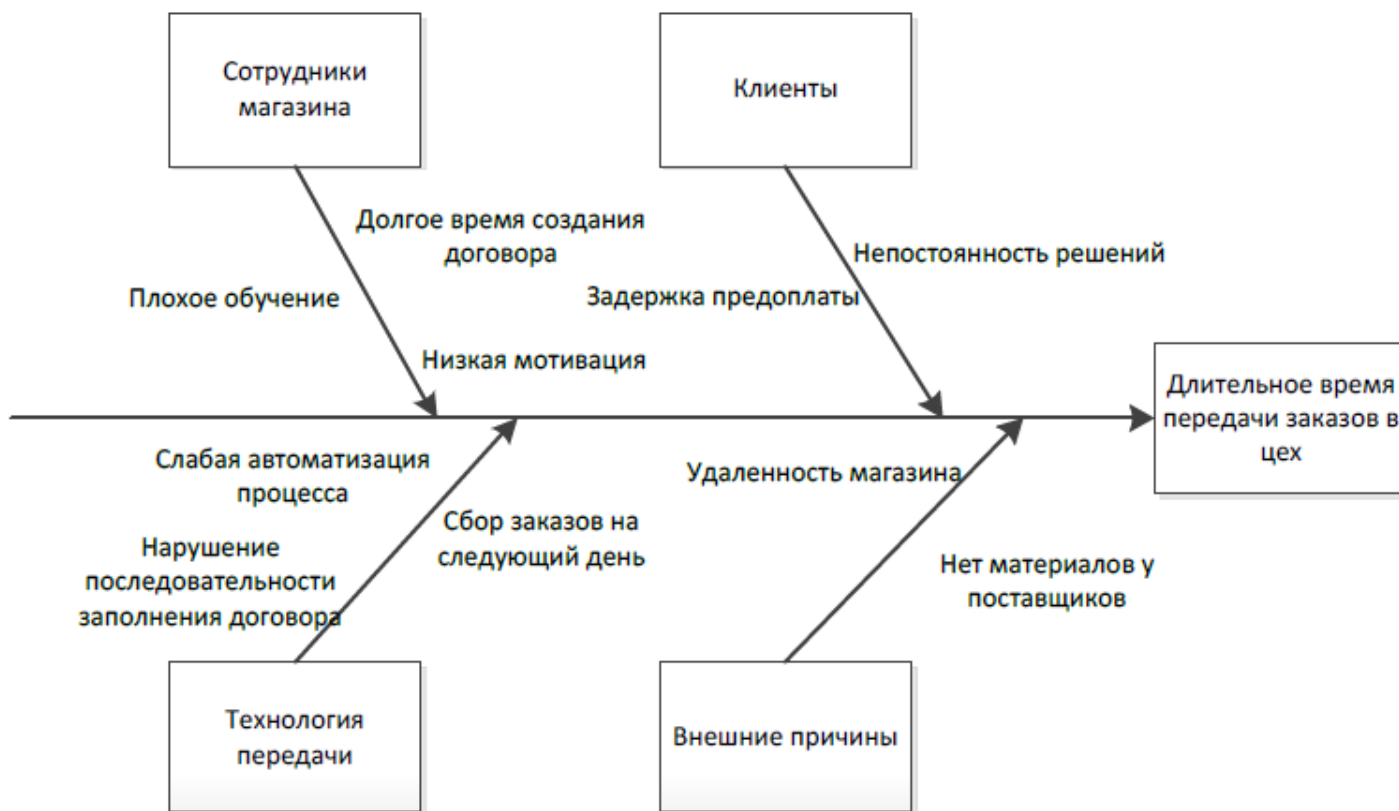


Рисунок 2. Диаграмма Исикавы

Отсутствует система, измеряющая показатели эффективности и результата процесса. Из-за этого нет возможности провести анализ благоприятных и неблагоприятных факторов, влияющих на бизнес-процесс, сравнение эффективности специалистов на выполнения разного уровня работ и так далее.

Диаграмма Исикавы подтвердила основные проблемы бизнес-процесса: долгое создание договоров из-за отсутствия их электронного заполнения, удаленность магазина от цеха, вследствие чего сбор заказов происходит непостоянно и с большими задержками.

Учитывая текущие проблемы организации, а в частности бизнес-процесса заказа, в Приложении 4 представлена модель «Как должно быть».

В целях совершенствования управления могут быть предложены следующие информационные системы: приложение Zimbra для обеспечения связи между цехом и офисом; система ПС: Мебельное производство для автоматизации учета и управления компании; электронная подпись для быстрого и своевременного подписания необходимых документов.

Выводы

Учитывая текущие проблемы организации, а в частности бизнес-процесса заказа, была построена модель «Как должно быть» и предложены варианты внедрения информационных систем.

Были предложены следующие информационные системы: приложение Zimbra для обеспечения связи между цехом и офисом; система ПС: Мебельное производство для автоматизации учета и управления компании; электронная подпись для быстрого и своевременного подписания необходимых документов.

Подводя итог, можно сказать, что принятие предложенных решений позволит компании «Альянс» автоматизировать свою работу в целом и работу с заказами в частности. Повысится скорость выполнения заказов, улучшится качество анализа информации, частично исключится человеческий фактор в работе с документами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель административной школы управления — это формирование универсальных принципов управления, придерживаясь которых, можно достичь успеха.

Охарактеризовав управление как процедуру предугадывания, формирования, распорядительства, регулирования и контролирования, Анри Файоль точно установил функции менеджера.

Вклад Анри Файоля в развитие теории менеджмента невозможно переоценить. Его разработки легли в основу современных принципов управления, являющихся неотъемлемой частью эффективного администрирования. Многие последователи европейского теоретика и практика и по сей день развивают его учения, углубляя их и интерпретируя в соответствии с современными особенностями менеджмента

Функции менеджмента – это специфические взаимосвязанные виды и направления управленческой деятельности, обеспечивающие процесс управления организацией путем выполнения определенных комплексов задач и использования специальных управленческих методов и механизмов.

Функция планирования состоит в «подготовке будущего» путем исследований, анализа и разработки программы действий, охватывающей все направления деятельности предприятия.

Функция организации включает такие основные элементы как формирование организационной структуры, определение организационных полномочий и организация эффективного взаимодействия всех уровней и субъектов управления.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Контроль - это процесс обеспечения фактического достижения организацией намеченных результатов путем установления стандартов, измерения фактических результатов и сопоставления их со стандартами, и, если расхождение существенно, анализа ситуации и принятия решений о корректирующих действиях.

Координация - это функция, призванная обеспечивать согласованность и взаимосвязь между элементами системы управления организацией, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Основная деятельность ООО «Альянс» - производство корпусной мебели различного вида на заказ.

Проведенное исследование выявило ряд проблем в реализации функций менеджмента на предприятии:

- неэффективный обмен информацией между отделами компании и директором. Так как процесс прохождения заказов от отдела продаж к директору не автоматизирован, то возможна задержка их выполнения;
- технологические расчеты осуществляются вручную, что занимает большое количество времени и не гарантирует отсутствие ошибок, что соответственно ведет к браку продукции и к неэкономичному расходу материалов;
- нет строгого учета и контроля расходования материалов и комплектующих;
- устаревшее оборудование и программное обеспечение;
- отсутствие постоянной информационной связи между магазином и офисом.

Учитывая текущие проблемы организации, а в частности бизнес-процесса заказа, была построена модель «Как должно быть» и предложены варианты внедрения информационных систем.

Были предложены следующие информационные системы: приложение Zimbra для обеспечения связи между цехом и офисом; система ПС:Мебельное производство для автоматизации учета и управления компании; электронная подпись для

быстрого и своевременного подписания необходимых документов.

Подводя итог, можно сказать, что принятие предложенных решений позволит компании «Альянс» автоматизировать свою работу в целом и работу с заказами в частности. Повысится скорость выполнения заказов, улучшится качество анализа информации, частично исключится человеческий фактор в работе с документами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

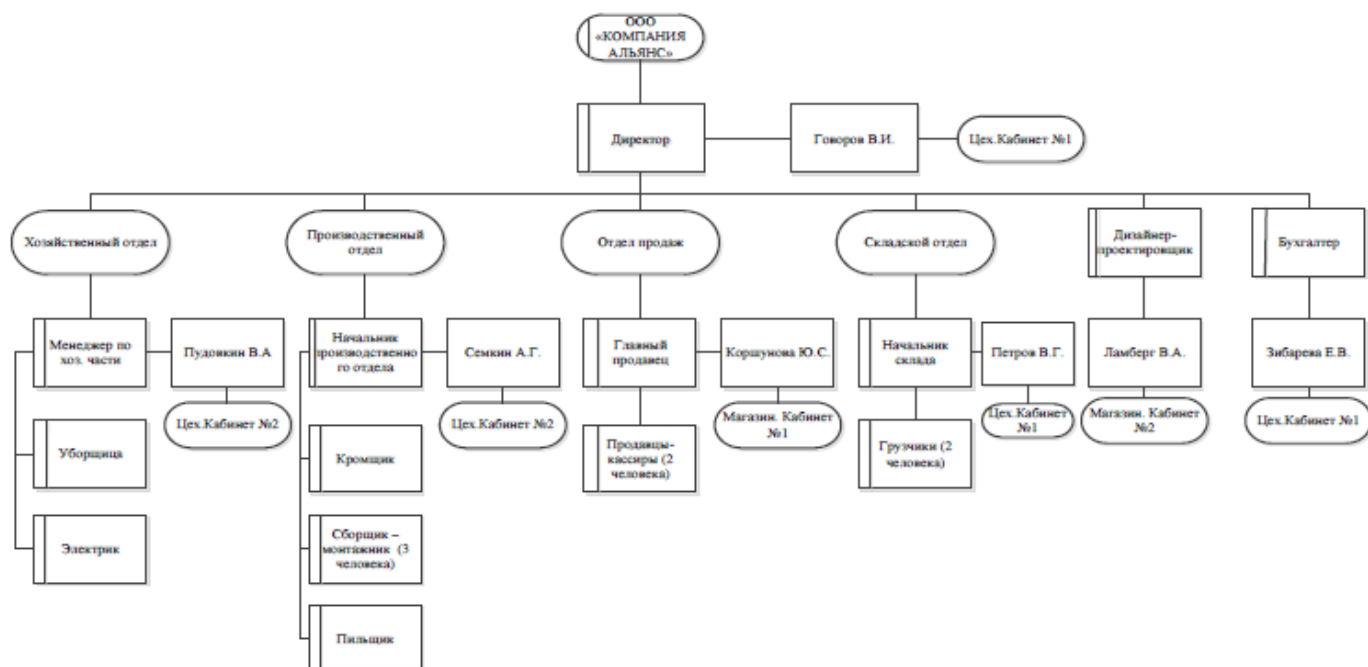
1. Трудовой кодекс Российской Федерации: текст с изм. и доп. М.: Омега-Л, 2018. – 324с.
2. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. / [пер. с нем.]; сост., общ. ред. и предисл. Л. Г. Ионина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2018.
4. Драчева Е. Л. Менеджмент: учеб. для сред. проф. образования по спец. экономики и упр. / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. - 11-е изд., стер. - М.: Академия, 2018. - 280 с.
5. История менеджмента: учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2018.
6. Кравченко А. И. История менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2016.
7. Менеджмент: учеб.-метод. комплекс дисц. для студ. спец. «Экономика и упр. на предприятии» и направл. «Экономика» / Поволж. гос. ун-т сервиса (ПВГУС), Каф. «Экономика и упр.»; сост.: П. П. Мещеряков, Т. А. Пантелеева. - Тольятти: ПВГУС, 2018. - 216 с.
8. Мушегова Е. А. Принципы современного менеджмента // Социально-экономическое управление: теория и практика. - 2018.
9. Ружанская Л. С. Теория организации/ А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова. – Екатеринбург: Теория организации, 2015.
10. Симагина О. В. Теория организации/ О. В. Симагина, М. В. Матюнин. - Новосибирск: Теория организации, 2018.
11. Системы управления эффективностью бизнеса: учеб.: учеб. пособие для вузов по направл. «Экономика» и экон. спец. / Н. М. Абдикеев [и др.]; под науч. ред. Н. М. Абдикеева и О. В. Китовой. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 281 с.

12. Тихомирова О. Г., Варламов Б. А. Менеджмент организации: теория, история, практика: учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018.
13. Форд Г. История моего успеха. М., АСТ, 2018.
14. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Санкт-Петербург: Попурри, 2018.
15. Фрезе А. В. Концепции теории организации управления // Экономические науки. - 2018. -

Шпотов Б. М. Генри Форд: жизнь и бизнес. М.: КДУ, 2018.

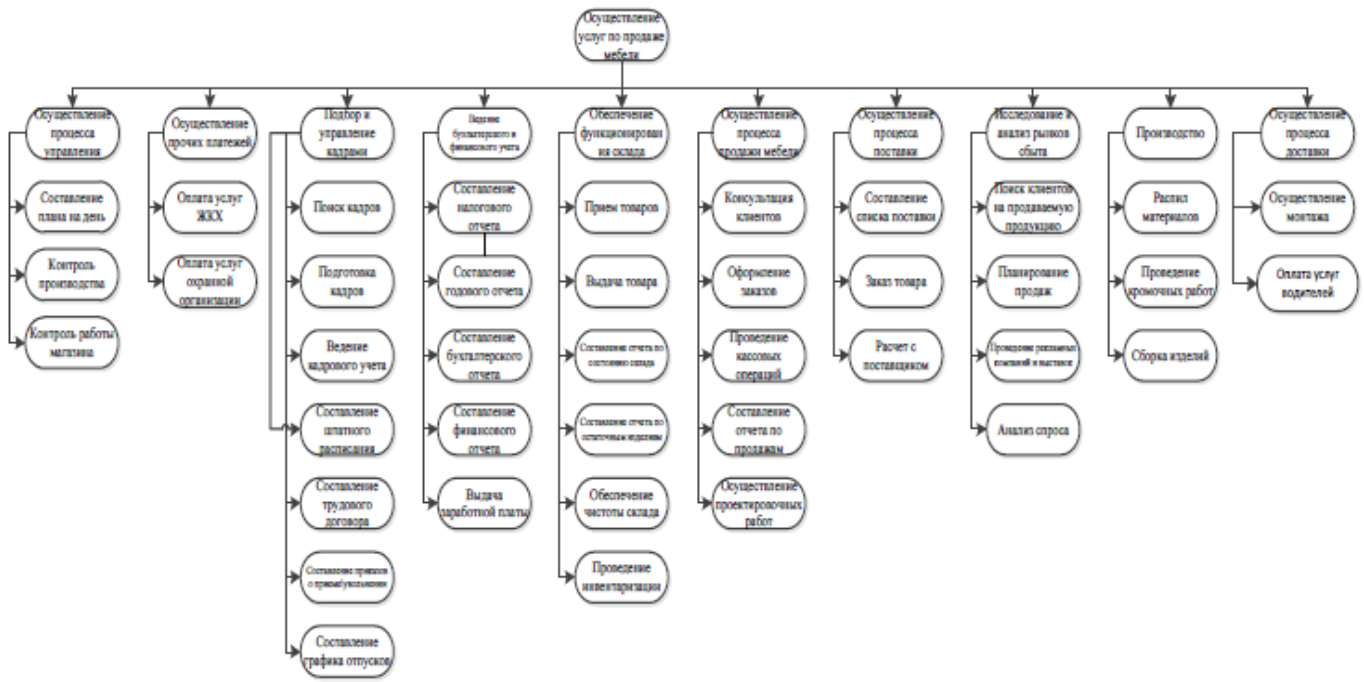
Приложение 1

Организационная структура мебельного ателье «Альянс»



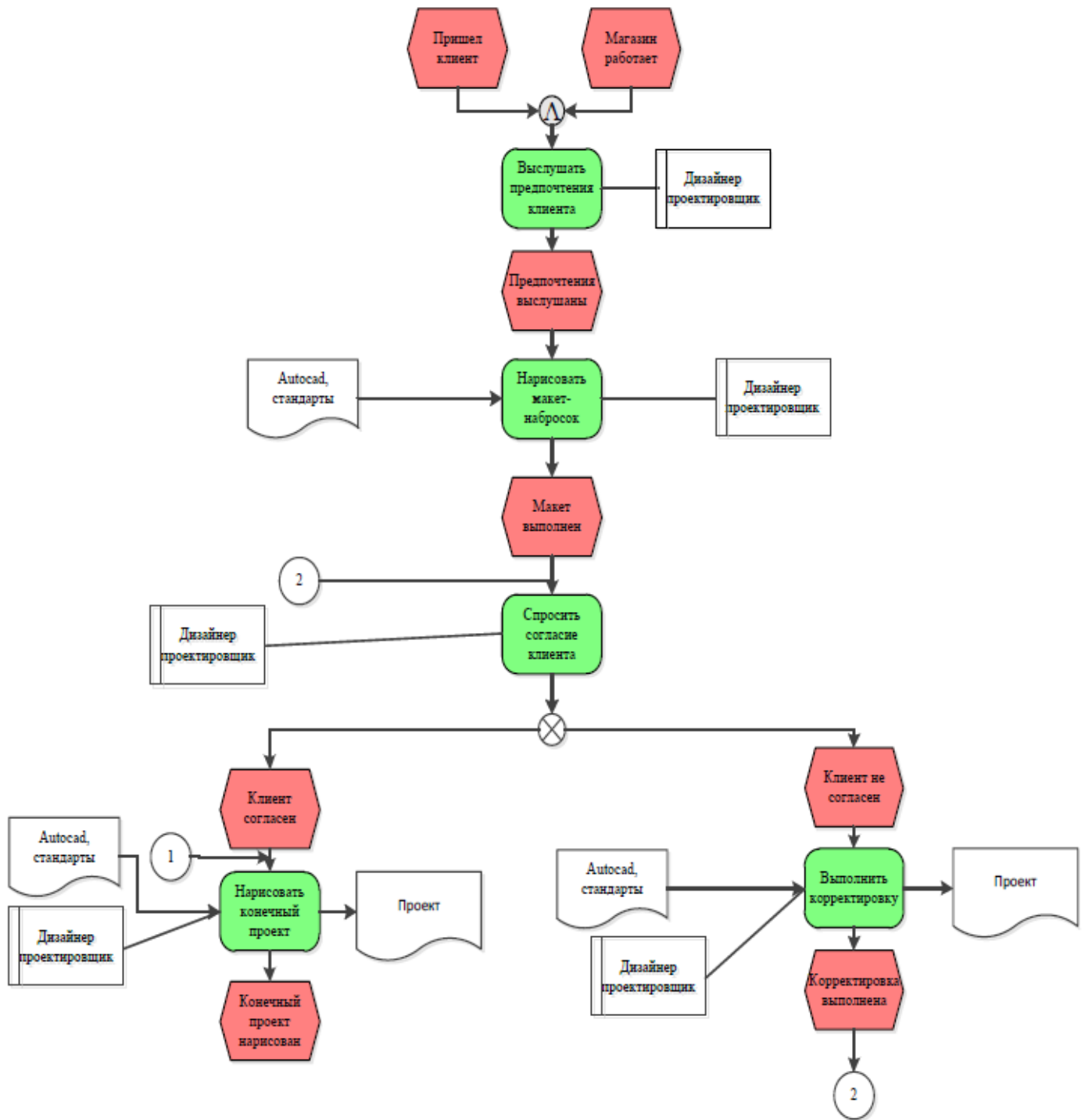
Приложение 2

Функциональная модель мебельного ателье «Альянс»

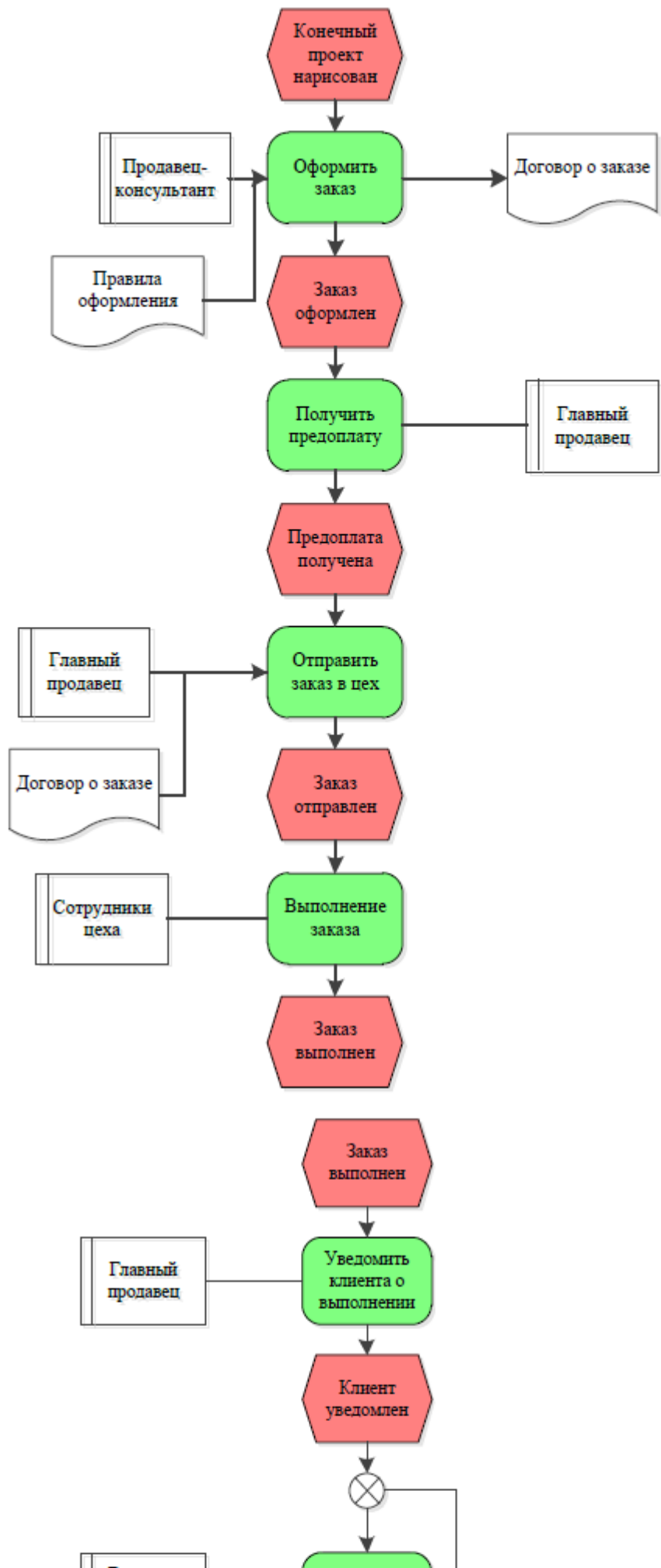


Приложение 3

EPC-модель «Как есть» бизнес-процесса «Индивидуального заказа мебели»

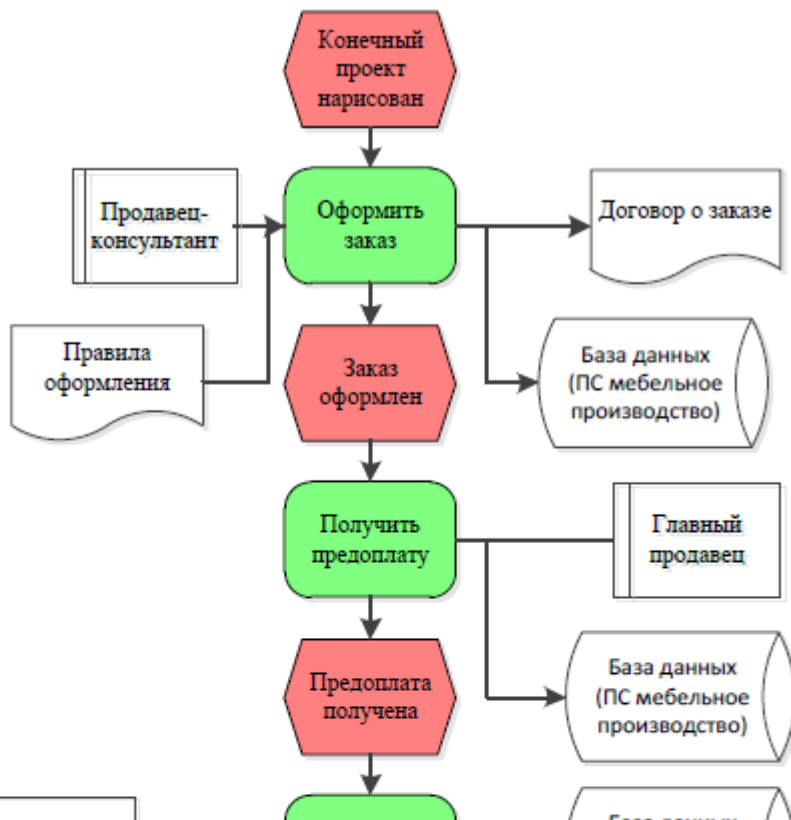
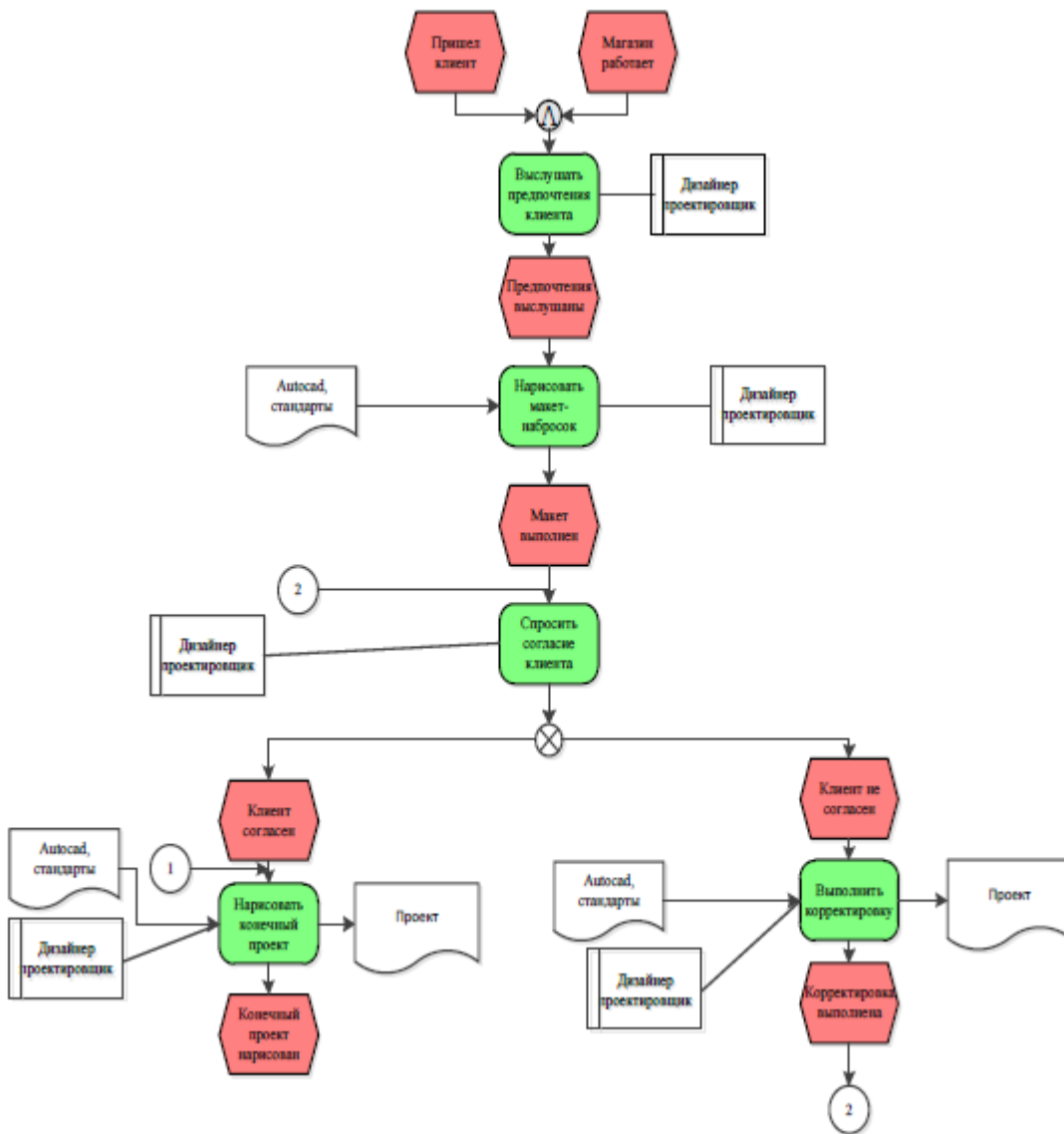


Продолжение приложения 3



Приложение 4

ЕРС-модель «как должно быть» бизнес-процесса заказа мебели



1. Фрезе А. В. Концепции теории организации управления // Экономические науки. - 2018. - С.86. [↑](#)
2. История менеджмента: учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2018. - С. 360. [↑](#)
3. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии: в 4 т. / [пер. с нем.]; сост., общ. ред. и предисл. Л. Г. Ионина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. - С. 87. [↑](#)
4. Тихомирова О. Г., Варламов Б. А. Менеджмент организации: теория, история, практика: учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - С. 125. [↑](#)
5. Мушегова Е. А. Принципы современного менеджмента // Социально-экономическое управление: теория и практика. - 2018. - С. 176. [↑](#)
6. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2018. - С. 151. [↑](#)
7. История менеджмента: учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2018. - С. 201. [↑](#)
8. Кравченко А. И. История менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов. - М.: Академический Проект, 2016. - С. 135. [↑](#)
9. Ружанская Л. С. Теория организации/ А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова. - Екатеринбург: Теория организации, 2015. - С. 120. [↑](#)
10. Симагина О. В. Теория организации/ О. В. Симагина, М. В. Матюнин. - Новосибирск: Теория организации, 2018. - С. 124. [↑](#)