

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Рассадина Мария Алексеевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации (организации туризма)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. зав. кафедрой д.э.н., профессор
Владимирова Ольга Николаевна

11.06.19

(дата, подпись)

Руководитель к.п.н., доцент
Лутошкина Ирина Степановна

11.06.19

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Рассадина Мария Алексеевна

11.06.19

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические аспекты формирования эффективной системы управления организацией	6
1.1. Система управления организацией – сущность и содержание.....	6
1.2. Основные принципы и методы управления организацией.....	14
1.3. Оценка эффективности системы управления.....	18
Глава 2. Анализ системы управления в центре раннего развития детей «Зёрнышко»	22
2.1. Общая характеристика организации.....	22
2.2. Анализ системы управления в организации.....	27
2.3. Анализ трудового коллектива организации.....	30
2.4. Анализ эффективности системы управления.....	34
2.4. Выявленные проблемы системы управления.....	37
Глава 3. Предложения по совершенствованию системы управления в центре раннего развития детей «Зёрнышко»	40
3.1. План по совершенствованию системы управления.....	40
3.2. Затраты на реализацию предложенных мероприятий.....	44
3.3. Ожидаемые результаты от внедрения предложенных мероприятий.....	47
Заключение	51
Список использованных источников и литературы	53
Приложения	58

ВВЕДЕНИЕ

В современной России отрасль, связанная с дошкольным воспитанием и развитием, является довольно острой проблемой. Из-за нехватки детских садов, зачастую воспитанием ребенка занимаются только родители или опекуны, чего недостаточно для его полноценного развития. В следствии отсутствия достаточного количества государственных и частных детских садов, довольно частым явлением за последние несколько лет стало открытие центров раннего развития детей, что немало сокращает очереди, которые выстраиваются детские сады иногда даже еще до рождения ребенка. Центр «Зёрнышко» так же привносит свою лепту в разгрузку государственных и частных образовательных учреждений для дошкольников, расширяя, пусть и незначительно в масштабах крупного города, места для развития и воспитания детей.

Тема системы управления и ее совершенствования в организациях, в том числе и в центрах дошкольного развития, является достаточно актуальной, так как современное образование в нашей стране поднимается на новую ступень развития – активно проводится его модернизация. В следствие этого предъявляются повышенные требования к качеству образования детей. Поэтому, организациям, занимающимся данной отраслью необходима так же модернизация системы управления для повышения эффективности в вопросе обеспечения качественного развития каждого ребенка.

Цель выпускной квалификационной работы: совершенствование системы управления на примере центра раннего развития детей «Зёрнышко».

Основные задачи выпускной квалификационной работы:

- изучение теоретических аспектов формирования эффективной системы управления организацией;
- анализ системы управления в рассматриваемой организации;
- разработка предложений по совершенствованию системы управления в центре «Зёрнышко».

Объектом исследования является центр раннего развития детей «Зёрнышко».

Предметом исследования – система управления в рассматриваемом центре.

Так же, в ходе написания работы была использована нормативная документация, регулирующая деятельность центра «Зёрнышко», а именно: Устав организации; договоры об оказании услуг с родителями или опекунами; трудовые договоры с персоналом; должностные инструкции; локальные нормативные акты, а именно правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение об оплате труда, инструкция об охране труда, положение о персональных данных.

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: анализ нормативных документов, анализ управленческой деятельности, прямые и косвенные наблюдения, анкетирование, беседы с трудовым коллективом, SWOT-анализ.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, двух приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Система управления организацией – сущность и содержание

Управление является важнейшим условием слаженной и четко скоординированной работы каждого звена организации на любом уровне. Весь рабочий процесс и достижение результата этого процесса зависит от того, насколько эффективным будет управление.

Исходя из научных трудов В.Р. Веснина, Управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность отдельного работника и организации в целом для получения наилучшего результата с позиции достижения поставленной цели [17, с. 14]. Абсолютно каждая организация имеет свою систему управления и это один из важнейших факторов, благодаря которому можно достичь успеха в той или иной отрасли.

Формирование и поддержание эффективной системы управления – это важный шаг и, при этом, сложная задача для любой организации. При управлении организацией важно иметь понимание что такое система управления.

Для наиболее глубокого понимания сущности системы управления, необходимо рассмотреть ее определение с точки зрения разных авторов.

Э.А. Смирнов утверждает, что система управления представляет собой совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации [45, с. 12].

О.С. Виханский, в свою очередь, считает, что система управления – это определенная совокупность элементов, свойства которых подбираются исходя из характера целей и принципов управления тем или иным объектом [19, с. 23].

Исходя из классической теории организации, система управления - это совокупность элементов, функционирование которых обеспечивает эффективную деятельность, направленную на достижение цели [18, с. 29].

Под элементами системы управления понимают:

- цели организации;
- кадры управления;
- структура управления;
- функции управления;
- механизм управления;
- технология управления;
- информационное и технологическое обеспечение.

Исходя из определений термина различными авторами, связав их в единое целое, можно сформулировать наиболее обширное определение системы управления.

Система управления - это симбиоз взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, которые формируют упорядоченную целостность и единство [23, с. 57]. Это систематизированный строго определенный набор механизмов и средств предназначенных для сбора сведений о подконтрольном объекте и мер воздействия на его функционирование с целью достижения поставленных задач и целей. Другими словами, система управления представляет собой совокупность всех элементов, подсистем, коммуникаций между этими системами и процессов, которые обеспечивают установленную направленную деятельность в той или иной компании.

Не секрет, что современные организации сталкиваются с огромным количеством проблем в своем функционировании. Часть из них типовые и могут сравнительно просто решаться специалистами при помощи стандартных технологий разработки и реализации решений. Разрешение нетиповых проблем требует специальных технологий разработки решений, и также, некоторые проблемы могут быть не по силам и руководителям и специалистам. Именно наличие этих проблем характеризует организацию как один из наиболее сложных объектов для исследования и постижения. Поэтому, именно система управления организацией вызывает особый интерес. Изучение и постоянное совершенствование этой системы является одной из самых значимых задач руководителя.

Необходимо добавить, что именно в процессе функционирования системы управления осуществляется управленческая деятельность [27, с. 24].

Цели организации служат в качестве системообразующего элемента. Для того чтобы система управления была эффективной, она должна соответствовать целям организации, быть сбалансированной, адаптированной и гибкой, легкодоступной контролю и допускать неформальные связи между людьми. Помимо этого, все элементы системы управления должны соответствовать друг другу.

В связи со всем вышесказанным, по мнению Кафидова В.В. в системе управления должны содержаться:

- органы управления, которые включают в себя должности и подразделения;
- каналы коммуникаций, при помощи которых происходит взаимодействие в системе управления;
- цели, стратегии, методы, технологии, процедуры, предписания, которые, в свою очередь, регламентируют выполнение тех или иных действий в управлении, норм и правил, которые закреплены юридически - в своем единстве составляют механизм управления;
- инфраструктура управления, которая представляет собой совокупность научных подходов, принципов и методов, а также целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем [33, с. 61].

Система управления имеет свои характерные особенности. А именно:

- главная роль в сохранении целостности системы отводится информационным связям. Для того, чтобы система эффективно функционировала и сохраняла целостность необходимо наличие обменов информацией между ее элементами;
- система может переходить в разные состояния из-за управляющих воздействий, однако, переход не может быть мгновенным, он требует некоторого количества времени;
- существуют несколько допустимых линеек поведения системы (стратегии), из которых делается выбор в пользу наиболее выгодной. В том

случае, если возможность выбора линии отсутствует, то управление практически не осуществляется;

- для системы управления характерны определенные структуры, которые отражают рамки управления;

- системы являются открытыми. Это означает, что воздействие внутренней среды на систему и на внешнюю среду могут иметь самые различные природу и последствия;

- процесс функционирования системы определяется целенаправленностью. Если цели нет или она сформулирована недостаточно четко, то управление не имеет смысла [40, с. 95].

Так же, необходимо понимать, что такое объект и субъект управления. Субъект управления является управляющей подсистемой [34, с 75]. Это руководители различных уровней, которые имеют полномочия в области принятия решений в некоторых определенных сферах деятельности организации. В эту группу входят: руководство высшего уровня управления (директора, заместители директоров, руководители крупных подразделений); руководство среднего звена (начальство функциональных подразделений и их частей); руководство нижнего уровня (начальство производственных участков, бригадиры и др.); организаторы определенных видов работ.

Объектом же управления является управляемая подсистема. Она представляет собой отдельные элементы, которые получают управленческое воздействие и исходя из него подчиняют ему свою деятельность. К объектам управления относится весь состав структурных подразделений организаций, которые взаимосвязаны (исполнители и их группы, участки, цеха, отделы, сектора и т.п.).

Для того, чтобы взаимодействие объектов и субъектов управления было эффективным, субъектам необходимо соответствовать друг другу, быть совместимыми – это позволяет полностью реализовывать свои возможности и осуществлять между собой двухстороннее взаимодействие которое облегчит корректировку ошибочных решений, принятых высшим руководством [15, с 63].

При этом, так же необходимо обладать относительной самостоятельностью в рамках единства, для того чтобы оперативно реагировать на изменение ситуации. Помимо вышесказанного нужно быть заинтересованным в принятии эффективного решения и его точного исполнения. Все эти условия могут обеспечить управляемость организации, то есть, ее адекватную реакцию на управленческое воздействие не зависимо от типа системы управления.

Существует такое понятие, как структура системы управления. По утверждению Н.Н. Фёдорова – это состав подсистем и элементов системы, каждому из которых соответствует определенная функция, и так же, организация связей и отношений между подсистемами и элементами системы [51, с. 9].

Проще говоря, это разделение организации на подразделения для упорядочения взаимодействия звеньев, установления подчиненности и полномочий. Подразделения организации выделяются по различным видам деятельности.

Существует несколько видов структур системы управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, проектная и матричная [45, с. 84].

Линейная структура характеризуется тем, что подразделения подчиняются одному вышестоящему органу управления, а данный орган единолично выполняет функции управления [36, с. 114]. Решения руководителя, передаваемые нижестоящим работникам, являются строго обязательными для выполнения. Такая структура системы управления оказывает прямое влияние на исполнительные должности, в полной мере выражая принцип единоначалия. У линейной структуры есть достоинства, а именно: простота и полная ответственность линейного руководителя за результаты деятельности.

Функциональной структурой обеспечивается разделение труда в системе управления [43, с. 42]. Руководители отдают распоряжения в границах своей компетенции. Преимуществом такой структуры является качество принимаемых управленческих решений благодаря принятию этих решений функциональным руководителем, в отдельных случаях даже возможна минимизация сроков разработки и принятия решений. Недостатком данной структуры можно назвать

двойную подчиненность исполнителей, из-за чего могут возникнуть различные перебои в работе.

Линейно-функциональная структура – это симбиоз линейной и функциональной структуры. Такая структура позволяет функциональным органам принимать участие в постановке задач и принятии решений. Они помогают линейному руководителю реализовывать функции управления. Основными достоинствами структуры можно назвать полную ответственность руководителя за принимаемые им решения и увеличение обоснованности действий линейного руководителя за счет привлечения советников или консультантов. Недостатками линейно-функциональной структуры являются: вероятное увеличение сроков разработки и принятия управленческого решения в связи с консультацией советника; вероятное затруднение процесса разработки и принятия управленческого решения, потому что возможно несовпадение точек зрения советников или консультантов.

Проектную структуру управления создают в организации с целью решения конкретной задачи. Исполнители по всем сферам деятельности организации подчиняются руководителю проекта. Эта структура является временной и после завершения проекта команда исполнителей распадается. Достоинствами такой структуры можно назвать: внедрение разносторонних видов деятельности организации с целью получения наилучшего результата; комплексный подход; концентрация сил на одной задаче; увеличение ответственности руководителя за каждый элемент и весь проект в целом [39, с. 161]. Недостатки проектной структуры: если существует несколько проектов, то такая структура приводит к делению ресурсов и усложнению проекта; формирование проектных рабочих групп, которые не являются основными, лишает работников осознания своего места в компании; частичное дублирование функций; трудности с перспективным использованием специалистов в области.

Матричными структурами системы управления считают блок-схемы структур. Это синтез проектной и функциональной структур. Как правило, такая структура внедряется с целью выполнения определенного проекта в рамках

организации [28, с. 102]. В такой структуре работники проектной группы подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям функциональных отделов, которых они непосредственно работают. Руководитель проекта имеет проектные полномочия и несет ответственность за ведение всех видов деятельности и распределение ресурсов, относящихся к проекту. Такая структура очень гибкая, она быстро адаптируется к различного рода изменениям. У матричной структуры есть преимущества такие как: увеличение уровня эффективности использования человеческих ресурсов; гибкость структуры; увеличение уровня компетентности принятия решений на разных уровнях управления. К недостаткам структуры можно отнести: двойное подчинение руководителю проекта и функциональному руководителю; возможные конфликты во временных группах.

Исходя из научных трудов И.Н. Герчиковой, системы управления организацией можно разделить на два типа: открытые и закрытые [21, с. 120].

Открытые системы управления характеризуются тем, что их внутренние процессы существенно зависят от условий внешней среды и сами влияют на ее элементы довольно значительное влияние. Исходя из этого, можно сказать, что функционирование таких систем диктуется и внешней, и внутренней информацией.

В закрытых (замкнутых) системах управления внутренние процессы слабо связаны с внешней средой. Из-за этого функционирование закрытых систем координируется в основном внутренней информацией, то есть той информацией, которая производится внутри самой системы. Замкнутость системы предполагает строгое регулирование ее состава и сферы деятельности определенными рамками, которые, при этом, позволяют учитывать изменения состояний. Если система не является замкнутой – невозможно строго учесть ее состояние.

В связи с различиями в характере связи между элементами системы и событиями, которые в ней происходят, можно разделить системы на детерминированные (определенные) и стохастические (вероятностные) [42, с. 196].

Детерминированную систему можно охарактеризовать тем, что в ней связь между элементами и событиями является однозначной, predetermined. Например, передача командной информации.

В стохастической системе связь между элементами и событиями неоднозначна. Одни и те же переменные элементов системы в каждом отдельном случае могут приводить к различным результатам. Несмотря на это, хаос в стохастической системе так же отсутствует, так как связи между элементами и событиями осуществляется в форме вероятностных закономерностей.

Так же, Г.И. Андреев утверждает, что все современные организации являются сложной динамической системой. Это значит, что система не может рассматриваться как просто сумма составляющих ее элементов [12, с. 215]. Проводя анализ сложной системы управления необходимо не только поэлементное изучение, но и рассмотрение системы в целом со всеми совокупностями связей.

Сложная динамическая система управления находится в состоянии динамики, в непрерывном изменении. Это и есть главное отличие от статистической системы. В динамической системе, в отличие от статистической переход в новое состояние не может быть одномоментным, он требует некоторого количества времени и происходит в результате определенного процесса. В пример можно привести любую организацию, так как, систем, которые являются статистическими в современных реалиях практически не существует, а те что все-таки имеются, являются новичками на рынке, которые в скором времени приходят к динамической системе.

Очень важно понимание принципов управления. В них заключаются основополагающие идеи, без которых управление организацией становится хаотичным, что приводит только к неблагоприятным последствиям. Так же, нужно понимать, что такое методы и механизмы управления и уметь их использовать во благо организации, так как это напрямую влияет на достижение поставленных целей.

1.2. Основные принципы и методы управления организацией

К. Ховард утверждает, что принципами управления называют основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей для реализации управленческих обязанностей [52, с. 26].

Основными принципами можно назвать:

- разделение труда или делегирование полномочий. Этот принцип является основополагающим, для эффективной работы организации необходимо оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении, а также оптимального делегирования полномочий и обязанностей при принятии управленческих решений. Благодаря этому принципу каждый сотрудник знает свое место в организации и не выполняет лишних работ и обязательств, в связи с чем повышается его мастерство [47, с. 16];

- единство руководства. Этот принцип характеризуется как умеющий использовать централизацию и децентрализацию в управлении. Децентрализация представляет собой разработку коллективного решения исходя из мнений руководителей разных уровней и исполнителей определенных решений. То есть это возможность частичной передачи полномочий и ответственности низшим уровням структуры. Под централизацией предполагается координация всех элементов организации, четкое подчинение одному центру управления;

- принцип научной обоснованности управления. Это значит, что любая управленческая деятельность должна быть осуществлена на базе применения научных методов и подходов [46, с. 114]. С помощью этого, можно построить системы управления, которые нацелены на эффективный результат реализации целей в области качества, экологии, охраны труда, безопасности.

- принцип планирования. Этот принцип берет начало из миссии организации и реализуется при помощи стратегического планирования, то есть устанавливает основные направления, задачи и планы развития организации в будущем;

- принцип стремления к взаимному благополучию. У каждого звена организации имеются свои права, обязанности, ответственности и каждый отвечает за выполнение возложенных на него задач, которые в конечном итоге ведут к общему благу. Организация существует на благо своих работников, и работники, в свою очередь, должны стремиться к росту благосостояния компании;

- принцип мотивации. Любой работник будет выполнять обязанности качественнее и быстрее если у него есть мотивация к этому. Чем эффективнее руководство разрабатывает и осуществляет систему поощрений и наказаний, тем продуктивнее будет деятельность работников в достижении целей организации и личности;

- принцип демократизации управления. Так или иначе участвовать в управлении должны все сотрудники. Инициатива должна приветствоваться в здоровой организационной среде, причем она может исходить не только от руководящей должности, но и от рядового рабочего;

- принцип развития. Имеется ввиду как развитие организации в целом, так и развитие каждого отдельного ее работника. Если работник успешно развивается в своих профессиональных навыках, то растет его мастерство, качество работы и конкурентоспособность. Сейчас, организации стараются помогать и поддерживать своих работников в профессиональном развитии путем семинаров, тренингов, курсов переподготовки.

Любая организация, которая стремится к процветанию должна функционировать на основе вышеперечисленных принципов, так как это является фундаментом эффективной системы управления.

Осуществление принципов управления в организации происходит с помощью применения различных методов.

Методы управления – это комплекс приемов и способов воздействия на управленческий объект с целью достижения поставленных организацией задач и целей [44, с. 456]. Как правило, одновременно применяются сочетания нескольких методов, так как, все они дополняют друг друга.

Э.А. Уткин выделяет несколько методов управления [50, с. 168]:

- организационно-административные, которые основаны на прямых указаниях от руководства;
- экономические, predeterminedенные экономической мотивацией;
- социально-психологические, которые используются для повышения социальной активности работников.

Каждый метод содержит в себе свои особенные характеристики, поэтому следует рассмотреть их более подробно.

Организационно-административные методы управления в основе своей полагаются на власть руководителя, его права, определенную в организации дисциплину и ответственность [22, с. 55].

Существуют несколько форм выражения организационно-административных методов:

- обязательное предписание, например, приказ или запрет;
- согласительные, в пример можно поставить консультацию или разрешение компромиссом;
- рекомендации, пожелания – это могут быть совет, разъяснение, предложение и тому подобное.

То есть, воздействие происходит за счет организационного регламентирования, нормирования и инструктирования. Организационно-административным методам присущи – четкая адресность; обязательность выполнения распоряжений в установленные сроки; невыполнение распоряжений является прямым нарушением дисциплины и предполагает определенное наказание или взыскание.

Экономические методы являются косвенными методами воздействия на работников. При помощи этих методов происходит материальное стимулирование работника или целого коллектива [29, с. 25].

Во время административно-плановой экономики предметом, который регулировался экономическими методами являлись централизованное планирование, хозяйственный расчет, заработная плата, то есть существовало

узкое определение роли и места экономических методов, из-за чего ограничивался диапазон принимаемых решений и рычагов регулирования на уровне организации.

Во время рыночной экономики экономические методы управления стали центральными. Они выступают в следующих формах: планирование; анализ; самоокупаемость; ценообразование; финансирование; предоставление финансовой самостоятельности, когда коллектив управляет материальными фондами, прибылью, заработной платой, реализуя тем самым свои экономические интересы и находит новые возможности и резервы.

С помощью перечисленных выше форм, руководство может регулировать материальную заинтересованность работников. Это осуществляется с помощью применения различных систем оплаты труда, к примеру, сдельной или повременной, формируя тем самым материальные и духовные потребности работников, а также, обеспечивая рост их жизненного уровня.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления. Они являются совокупностью способов воздействия на межличностные отношения в трудовом коллективе [16, с. 132]. Для результативного воздействия необходимо знать и учитывать психологические особенности и характерные черты отдельных исполнителей и коллективов. Такие методы включают в себя социально-психологические способы и приемы воздействий на процесс формирования и развития коллектива, а также, на процессы, протекающие внутри него. Основаны на использовании социально-психологических механизмов, действующих в коллективе, в состав которого входят формальные и неформальные группы, личности с их ролями и статусами, связанными системой взаимоотношений и социальных потребностей. Предполагается использование приемов, которые несут в себе личностный характер (личный пример, авторитет, убеждение, внушение, соревнование, критика и самокритика, ритуалы и так далее). Такие приемы и способы социально-психологического воздействия напрямую зависят руководителя, его профессионализма, организаторских талантов, знаний в области психологии.

Существует несколько социальных исследований, в которых говорится о том, что успех действий руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний и умений и на 85% от умения работать с людьми [26, с. 287]. В трудах утверждается, что производительность труда может в полтора раза увеличиться от позитивного настроения, желания работать и от здоровой морально-психологической обстановки в коллективе. Или же наоборот, производительность труда уменьшается в несколько раз из-за отсутствия духа коллективизма, негативного настроения и отсутствия мотивации к работе.

1.3. Оценка эффективности системы управления

В своих научных трудах М.Х. Комилев называет эффективностью измерение затраченных усилий или ресурсов для достижения определенного результата [35, с. 107]. Определение эффективности системы управления в организации необходимо для того, чтобы совершенствовать элементы механизмов управления, рабочие процессы, стимулировать более высокий результат работы подразделений.

Результаты проведения оценки системы управления помогают определить существующие проблемы в работе организации, такие как уровень мотивации работников, качество взаимоотношений между подразделениями, уровень удовлетворённости среди персонала.

Методы оценки делятся на два вида – расчетные и эвристические.

Расчетные методы используют для получения числовых значений исходя из данных экономических показателей. Они делятся на:

- сравнение (структурное, временное, динамическое, рейтинговое);
- упорядочение (группировка, ведущие звенья);
- моделирование (балансировка, индексный метод, регрессия).

Эвристические методы, в свою очередь, используются для анализа системы управления и делятся на:

- оценочные (парное сравнение, бальная оценка, экспертная оценка, интервьюирование, анкетирование);
- оценочно-поисковые (мозговой штурм, комиссии и конференции, банк идей, SWOT-анализ).

Самыми распространенными расчетными методами являются: эффективность использования трудового потенциала; эффективность трудовой деятельности; финансовая эффективность.

Как правило, в небольших организациях используются оценочные и оценочно-поисковые эвристические методы для определения эффективности системы управления [48, с. 396]. Наиболее удобным является анкетирование. Правильно составленная анкета позволяет узнать многое об организации, о чем работники не рассказали бы при личной беседе. При помощи анкетирования можно получить бесценную информацию для руководства, так как человек – это тот самый ресурс, который имеет собственную волю, желания и может влиять на развитие компании как в лучшую, так и в худшую сторону.

К.Г. Кязимов утверждает, что анкетирование так же позволяет:

- выявить наиболее проблемные зоны в организации и понять, что необходимо совершенствовать в первую очередь;
- оценка эффективности проведенных изменений, в том случае, если в компании проводились реформы, которые касались работы персонала;
- оценка рисков возникновения конфликтов и текучести;
- выявление ценностей и предпочтений сотрудников, для осуществления более эффективной мотивации [38, с. 174].

Для более честных ответов, лучше всего проводить анкетирование в анонимном формате, однако в небольшой организации сделать это достаточно проблематично.

Формулировки в анкете должны исключать смысловую неопределенность. Так же, необходимо использовать общепринятые термины, для исключения недопонимания или ошибочного понимания вопроса.

Большая часть вопросов должны быть «закрытыми», так как лишь небольшое количество сотрудников готовы давать множество развернутых ответов. Так же, необходимо составлять вопросы, которые ориентированы на настоящее, а не на будущее. Это обусловлено тем что, ответив на вопрос о будущем сотрудники будут ждать реакции руководства на свои пожелания, а не получив ее - сформируется негатив.

После прохождения анкеты сотрудниками, в обязательном порядке должно быть обеспечено единое и однозначное толкование результатов. Когда результаты будут получены, нужно дать обратную связь работникам о том, что их мнения были услышаны. В противном случае, в следующий раз, работники будут более неохотно проходить анкету, что обеспечит недостоверность результатов.

Так же, необходимо заострить внимание на таком оценочно-поисковом эвристическом методе как SWOT-анализ, так как данный метод общепризнанно является одним из самых эффективных в области разработки решений в системе управления организацией [41, с. 205].

SWOT-анализ – это метод стратегического планирования, который был представлен зарубежным профессором Кеннетом Эндрюсом в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики [14, с. 87]. Анализ разделен четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы).

Составляющие анализа означают:

- сильные стороны – преимущества организации, которые выделяют ее среди конкурентов;
- слабые стороны – недостатки организации, на которые следует обратить внимание, чтобы улучшить эффективность деятельности;
- возможности – факторы внешней среды, которые можно использовать для создания преимуществ организации;
- угрозы – факторы, благодаря которым положение организации может ухудшиться.

Заполнение матрицы SWOT-анализа является достаточно сложным процессом. Это обусловлено тем, что один и тот же показатель деятельности организации может быть, как угрозой, так и возможностью. Однако, когда матрица будет заполнена, организация получит достаточно полную информацию о ситуации, в которой она находится. SWOT-анализ может помочь выбрать наиболее оптимальный путь развития организации, при этом избежав опасностей и максимально эффективно используя имеющиеся ресурсы.

В целом, можно сказать, что система управления в организации является достаточно сложной. Для эффективного ее формирования, функционирования и совершенствования необходимо знать и понимать элементы этой системы, принципы, структуру, методы и механизмы управления. Немаловажным является и эффективное использование всех вышеперечисленных показателей в системе управления организацией. Оценка эффективности системы управления помогает как наглядно увидеть эффективность деятельности организации на текущий момент времени, так и выявить направление ее дальнейшей деятельности для развития и совершенствования. Анализ системы управления центра «Зёрнышко» и оценка эффективности представлены во второй главе данной выпускной квалификационной работы.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ЦЕНТРЕ РАННЕГО РАЗВИТИЯ ДЕТЕЙ «ЗЁРНЫШКО»

2.1. Общая характеристика организации

В современной России отрасль, связанная с дошкольным развитием и воспитанием, является острой проблемой. Из-за нехватки детских садов, зачастую воспитанием ребенка занимаются только родители, чего недостаточно для его полноценного развития. В следствии отсутствия достаточного количества государственных и частных дошкольных организаций, довольно частым явлением стало открытие центров раннего развития детей, что немало сокращает очереди, которые выстраиваются в детские сады, иногда даже до рождения ребенка.

Центр «Зёрнышко» является структурным подразделением общества с ограниченной ответственностью «Искусство успеха». Юридический адрес организации – 660037, город Красноярск, Северный проезд, дом восемь, квартира 117. Фактически организация располагается на правом берегу города Красноярска в микрорайоне «Южный берег», улица Навигационная, дом пять.

В своей деятельности организация руководствуется Конституцией Российской Федерации, Конвенцией о правах ребенка, Федеральным законом «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации» №124-ФЗ от 24.07.1998 г. (в последней редакции 30 июня 2007 г.) [2], Законом Российской Федерации от 07.02.1992 №2300-1 «О защите прав потребителей» [1], другими законами и нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Красноярского края, уставом города Красноярска и уставом организации. Организация является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать со своим полным наименованием на русском языке, может выступать истцом и ответчиком в судах.

Организация была зарегистрирована 19 апреля 2016 года. Директором и собственником имущества является Кармакова Наталья Мусаевна.

Центр «Зёрнышко» обеспечивает воспитание и развитие, а также присмотр и уход за детьми с трех до семи лет.

Основными видами деятельности по общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД) являются: 85.32 (присмотр за детьми), 88.91 (дневной уход за детьми), 90.04.3 (деятельность учреждений клубного типа: клубов, дворцов и домов культуры, домов народного творчества).

Общее число воспитанников на сегодняшний день составляет 16 детей. Дети разделены на две группы по возрастному признаку. Первая группа – малыши трех-четырех лет (девять воспитанников), вторая – от пяти до семи лет (семь воспитанников). Набор детей в центр производится круглогодично.

Количество сотрудников, работающих в организации составляет шесть человек, среди них: три воспитателя, один директор, один повар, один уборщик.

Все функции управления, которые являются одни из основных элементов системы управления выполняет директор. Он занимается управлением персоналом, разработкой перспективного и текущего развития организации, маркетингом, документооборотом, финансовыми и планово-экономическими вопросами.

Центр работает по 12-часовому режиму - с семи утра до семи часов вечера, пять дней в неделю.

В организации отсутствует один из основных элементов управления - четко сформулированная миссия и цель.

Основными задачами центра раннего развития детей являются: обеспечение познавательно–речевого, социально–личностного, художественно–эстетического и физического развития детей; охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья воспитанников; воспитание с учётом возрастных категорий детей гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье; взаимодействие с семьей для обеспечения полноценного развития ребёнка.

Маркетинговыми целями в центре раннего развития детей «Зёрнышко» являются: удовлетворение потребностей покупателей услуг; завоевание

конкурентных преимуществ на рынке в сфере детских центров; увеличение рыночной доли; получение определенной прибыли.

Краткая характеристика центра раннего развития детей:

- продукт – услуга присмотра за детьми, их воспитание и развитие;
- цена – 14500 рублей в месяц, взимаемая с родителей или опекунов (не включая дополнительные сборы);
- место – закрытый двор в элитном микрорайоне «Южный берег» на правом берегу города Красноярска, имеется развитая инфраструктура вокруг (берег Енисея с оборудованной набережной, сквер «Мебелева», сквер «Паниковка», мемориальный комплекс «Сибирский каторжный путь», цирк, ТЮЗ);
- продвижение – реклама в социальных сетях.

Воспитатели считают, что посещение детских садов или центров раннего развития детей отражается на характере ребенка положительно. Это происходит, так как в детских центрах ребенок осваивает новые социальные модели поведения. Здесь он уже не только сын или дочь, но и друг, товарищ, а по отношению к взрослым – воспитанник, ученик. Для ребенка очень важно научиться общаться в коллективе, в котором свои правила и нормы поведения, не такие как дома. Начиная с трех лет, дети очень тянутся к общению с ровесниками. Впоследствии, умение вести себя в коллективе, очень поможет ему во взрослой жизни.

В своей работе организация использует вальдорфскую методику воспитания. В основе такого воспитания лежит философия, выстроенная на принципе глубокого уважения педагога к личности каждого ребенка, к его мировоззрению, свободе, творчеству и здоровью [13, с. 6]. Вальдорфская методика не предусматривает строгих рамок в процессе воспитания детей. Основопологающим направлением методики является естественное развитие внутреннего мира детей, их личностных качеств, талантов, фантазии, интуиции. Дети в центре с вальдорфским воспитанием знакомятся с окружающим миром через личный пример и подражание ему. При такой системе воспитания детям предлагают принять участие в самых разнообразных видах деятельности. Это

могут быть: уборка, рукоделие, рисование, кулинария, в процессе чего ребенок через подражание развивает необходимые для него качества и навыки. При этом ребенку не навязывают ту или иную программу, он сам решает, принимать в ней участие или нет. Педагог начинает заниматься какой-либо деятельностью, а дети, по примеру воспитателя, подхватывают эстафету и с огромным интересом включаются в процесс. Каждый ребенок занят настолько, насколько ему это интересно, исходя из своих предпочтений.

Вальдорфские дошкольные центры отличаются ритмичной и однообразной деятельностью. Каждый день недели имеет свое расписание, которое остается неизменным на протяжении всего периода обучения. Ребенок всегда знает, к чему ему готовиться завтра.

В центре раннего развития ребенку созданы все условия для контактов с другими детьми. Созданы условия для взаимодействия разного возраста: проводятся совместные игры, прогулки, занятия, праздники. Обеспечивается баланс между занимательным делом и свободным временем детей между разными видами активности детей (умственной и физической). Также для предупреждения утомляемости детей используются на занятиях физкультминутки.

Помещение центра «Зёрнышко» является арендованным. Согласно требованиям СанПиН 2.4.4.3172-14 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы образовательных организаций дополнительного образования детей» от четвертого июля 2014 года [10], для организации жизни и воспитательно-развивающего процесса имеются: место для раздевания, санузел, спальная комната, столовая комната, игровая комната, участок для прогулок. Отделка помещений так же выполнена по нормам: стены покрыты влагостойкими обоями, потолки побелены водоэмульсионной жидкостью, ковровое покрытие во всех помещениях центра кроме санузла – ровные без дефектов, электрические розетки и выключатели на высоте недоступной для ребенка.

Площадь спальни и игровой комнат центра «Зёрнышко» соответствует СанПиН 2.4.1.2660-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству,

содержанию и организации режима работы в дошкольных организациях» пункт 4.10 [9] и составляет 50 квадратных метров, что позволяет центру проводить дополнительный набор до 25 детей. На сегодняшний день в центре девять свободных мест.

В центре достаточно детской мебели, вся мебель соответствует росту, возрасту и требованиям ГОСТ 19301.1-2016 от 29 марта 2016 года (размеры столов) [3], ГОСТ 19301.2-2016 от 29 марта 2016 года (размеры стульев) [4], ГОСТ 19301.3-2016 от 20 апреля 2016 года (размер кроватей) [5], ГОСТ 26682-2016 от 29 марта 2016 года (другая детская мебель) [6]. Помимо этого, соблюдено Постановление главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 15 мая 2013 года № 26 «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций»» [7]. Это означает, что материалы для детской мебели являются безвредными для детей, в раздевальном помещении имеются индивидуальные шкафы для детей с полками для головных уборов и крючками для верхней одежды, столы и стулья одной группы мебели, рабочие поверхности столов влагостойкие с матовым покрытием светлого тона,

Создаются условия для охраны и укрепления здоровья детей. Обеспечена безопасность жизни и здоровья детей. У центра имеется заключение санитарно-эпидемиологической станции и противопожарной службы. Соответствует санитарным нормам воздушный и световой, тепловой, питьевой режимы.

Согласно вальдорфской методике воспитания, в центре созданы условия для развития экологической культуры: имеются плакаты, игры, альбомы на экологическую тему.

В центре имеются наборы мелкого и крупного настольного строителя, различные конструкторы (деревянные, металлические, пластмассовые с разными способами соединения деталей). Собран бросовый (бумага, картон, открытки, катушки, проволока) и природный (шишки, сухая трава, сухоцвет, пух, ракушки, зерно, косточки от фруктов) материал для художественного конструирования.

Имеются сделанные своими руками разрезные картинки, мозаики. В организации созданы условия для коллективной, самостоятельной и индивидуальной деятельности.

Также созданы условия для формирования у детей познавательных способностей. В достаточном количестве демонстрационный и раздаточный материал по всем разделам математики: счет, количество, величина и форма. Для развития у детей элементарных естественнонаучных представлений имеются глобус, карты, магниты, луна, сосуды для воды, песок для простейшего экспериментирования.

Для физического развития имеется оборудованная уличная детская площадка с физкультурным уголком. По мимо этого, в достаточном количестве имеется различный инвентарь для подвижных игр на улице (снегоходы, санки, лыжи, скакалки, мячи, велосипеды).

2.2. Анализ системы управления в организации

В организации разработаны документы, которые координируют ее деятельность: Устав организации (приложение 1); договоры об оказании услуг с родителями или опекунами; трудовые договоры с персоналом; должностные инструкции; локальные нормативные акты, а именно правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение об оплате труда, инструкция об охране труда, положение о персональных данных.

Субъектом управления в организации является директор. Объектом – исполнители, которыми являются три воспитателя, повар и уборщик.

Ключевые элементы в составе системы управления центра «Зёрнышко»:

- цели организации - отсутствуют четко сформулированные как миссия, так и цель;
- кадры управления - принцип единоначалия в лице директора, отсутствие делегирования задач и полномочий;
- структура управления – простая линейная организационная структура;

- функции управления – организация, контроль, титрование (формулировка задач, стратегическое и текущее планирование);

- механизм управления - законы и ограничения, методы управления, управленческие решения, объекты управления;

- технология управления – линейная (строгая последовательность отдельных управленческих фаз, вытекающих друг из друга и сменяющихся в соответствии с заранее намеченным планом);

- информационное и технологическое обеспечение – ручная система ведения документооборота (при использовании электронных таблиц и документов), рабочий компьютер с выходом в интернет.

Необходимо более детальное рассмотрение структуры системы управления, так как зная структуру, можно целенаправленно воздействовать на состав и содержание отдельных элементов системы управления, приводя ее в соответствие с изменяющимися условиями оказания услуг.

Исходя из содержания научных трудов Р.Р. Галяутдинова, в рассматриваемом центре «Зёрнышко» используется простая линейная структура системы управления (рисунок 1) [20].

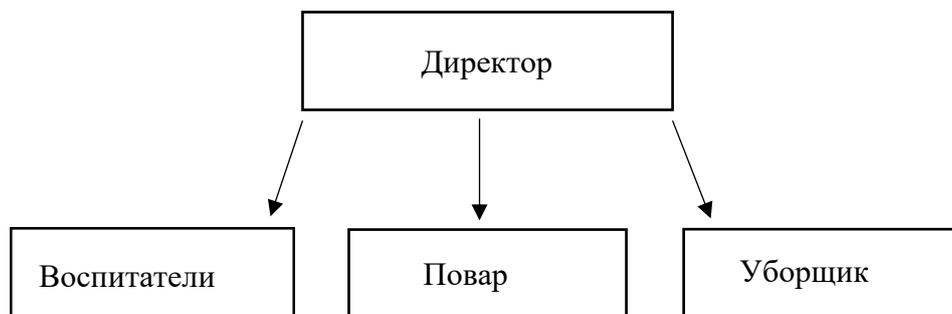


Рисунок 1 - Простая линейная структура системы управления

Выбор именно такого вида структуры системы управления не случаен. Это связано, прежде всего с многолетним применением наработанной программы оказания услуг. Такая структура предполагает небольшую численность аппарата управления. Функциональные подразделения отсутствуют.

В чистом виде, как таковая, простая линейная структура в наши дни используется все реже и реже. Она может быть эффективна только на небольших

предприятиях с минимальной специализацией и простой технологией, каким и является центр «Зёрнышко».

Действующая на сегодняшний день структура соответствует Уставу и функциональным задачам организации.

Одним из основных элементов системы управления являются кадры управления, которые в центре «Зёрнышко» олицетворяет директор. Он осуществляет свою деятельность на основе принципа единоначалия и обеспечивает выполнение возложенных задач, несет персональную ответственность за деятельность организации. Формами самоуправления являются родительские собрания. В целях рассмотрения сложных вопросов проводятся собрания для коллективного обсуждения и принятия решения.

Простая линейная структура системы управления имеет как плюсы, так и минусы. Она логичная и четкая, экономичная и простая. Но одновременно и недостаточно гибкая, медленно реагирующая на любые изменения ситуации.

В центре используется открытая система управления. Она характерна тем, что их внутренние процессы существенно зависят от условий внешней среды. Работа центра регулируется и внешней и внутренней информацией. Главным образом, это выражается в том, что деятельность детских центров строго регулируется законами Российской Федерации, различными нормативными актами и документами.

Так же, можно сказать, что в организации действует детерминированная (определенная) система управления. Это значит, что связь между элементами и событиями в системе является однозначной, предопределенной, случайные воздействия не оказывают существенного влияния на организацию.

Помимо всего вышперечисленного, центр «Зёрнышко» является сложной динамической системой, так как находится в состоянии постоянной динамики. Для перехода в новое состояние требуется некоторое количество времени и происходит в результате определенных процессов.

В организации используются организационно-административные и социально-психологические методы управления. Организационно-

административные методы выражаются в проведении консультаций, разъяснений трудового коллектива с директором, поиск компромисса в спорных вопросах. Существует организационное регламентирование, нормирование и инструктирование. Социально-психологические методы используются через авторитет директора в трудовом коллективе и убеждение. Экономические методы не применяются.

2.3. Анализ трудового коллектива организации

С целью изучения трудового коллектива в центре «Зёрнышко» использовались следующие методы: изучение документации (Устав, трудовые договоры, должностные инструкции, локальные нормативные акты, а именно: правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение об оплате труда, инструкция об охране труда, положение о персональных данных) анкетирование, беседа.

Работники организации имеют право на участие в управлении организацией. Основными формами участия работников в управлении являются: учет мнения работников на собраниях; проведение консультаций с работодателем по различным вопросам; получение информации от работодателя по изменениям; обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесении предложений по её совершенствованию, непосредственно затрагивающим интересы работника; участие в разработке и принятии коллективных решений.

Работники имеют право получать от работодателя информацию по вопросам: реорганизации или ликвидации организации; введения изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников; по другим вопросам, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, документами организации, коллективным договором.

Работники имеют право вносить соответствующие предложения директору организации по этим вопросам.

Основными характеристиками персонала организации является его численность и структура [32, с. 23]. Общие данные о нормативной и фактической численности работников по категориям представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Обеспеченность организации человеческими ресурсами на 01.05.2019

Категория работников	Численность работников		Процент обеспеченности
	План (человек)	Факт (человек)	
Директор	1	1	100%
Повар	1	1	100%
Воспитатель	4	3	75%
Уборщик	1	1	100%
Списочная численность персонала	7	6	95%

На основе таблицы можно сделать вывод, что штат организации укомплектован не полностью. Однако, стоит отметить, что отклонение от запланированного количества работников небольшое и составляет пять процентов. Организации не хватает одного воспитателя, что связано с большими требованиями, которые предъявляются к потенциальному работнику в центре «Зёрнышко».

Для директора является важным, чтобы все воспитатели, работающие в детском центре, имели опыт работы с детьми не менее двух лет, позитивный взгляд на жизнь и на работу, стрессоустойчивость и конечно же любовь к детям. По мимо этого, для работы с детьми необходимо отсутствие судимости и действующая санитарная книжка, подтверждающая, что воспитатель здоров и не составляет угрозы для здоровья детей.

Организация ищет сотрудника на позицию воспитателя уже несколько месяцев, однако на сегодняшний день подходящий кандидат не был найден.

Рассмотрим качественный состав персонала детского сада с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам: по возрасту и половому признаку (таблица 2).

Таблица 2 - Состав работников по полу и возрасту на 01.05.2019

Возраст	Пол		Процентное соотношение
	Женский (человек)	Мужской (человек)	
До 25 лет	1	-	16,6 %
25-35 лет	1	-	16,6 %
35-45 лет	1	-	16,6 %
45 лет и старше	3	-	49,8 %

Из таблицы, представленной выше можно сделать вывод, что в организации работают преимущественно люди старше 45 лет, при этом абсолютно все работники женщины.

Необходимо также отметить, что молодёжь неохотно идёт работать в образовательную сферу. Старение кадров в скором времени может привести к тому, что дошкольный центр воспитания и развития будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных сотрудников. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков [25, с. 85].

Для полноценного анализа и оценки эффективности системы управления в центре «Зёрнышко» был использован оценочный эвристический метод – анкетирование. Оно было проведено среди сотрудников центра «Зёрнышко» и охватило трудовой коллектив, исключая директора.

В анкете сотрудникам были заданы вопросы с выбором варианта ответа (приложение 2).

Анализ результатов анкетирования показал, что 60% (три человека) работают в центре «Зёрнышко» с самого открытия организации. При открытии организации штат был укомплектован полностью, дополнительных работников не требовалось, в дальнейшем, по мере расширения детского центра производился набор. 20% (один человек) работают в центре в течении двух лет и еще 20% (один человек) – полтора года.

Исходя из результатов второго вопроса ясно, что абсолютно все опрошенные (пять человек) относят себя к среднеобеспеченному населению.

Таким образом, можно утверждать, что уровень своего дохода они оценивают, как средний.

Результаты третьего и четвертого вопроса показали, что 80% (четыре человека) довольны уровнем заработной платы, а также у них имеется уверенность в завтрашнем дне и ощущение стабильности.

Ответы на пятый, шестой, седьмой и восьмой вопросы показывают, что существует в центре «Зёрнышко» проблема, связанная с единоначалием и отсутствием делегирования полномочий. 80% (четыре человека) утверждают, что задания, отданные директором не всегда четко и вовремя переданы. Так же, 60% (три человека) отвечают, что бывают такие ситуации, когда директор поручает какое-либо задание, которое работник не в состоянии выполнить по тем или иным причинам. Помимо этого, все опрошенные (пять человек) единогласно утверждают, что бывают такие ситуации, когда директор из-за нехватки времени не успевает выполнять те или иные задачи и это зачастую существенно влияет на работу всего центра. А также, 80% (четыре человека) подтвердили то, что в структуру управления центром «Зёрнышко» требуется дополнительный работник, для делегирования обязанностей директора, что позволит выполнять все поставленные задачи в срок.

В ответ на девятый вопрос, о том, довольны ли работники отношением директора к ним – все опрошенные (пять человек) ответили «да». Так же, все опрошенные (пять человек) утверждают, что директор прислушивается к ним при решении каких-либо вопросов касательно организации.

Абсолютно единогласно все опрошенные (пять человек) описывают свои взаимоотношения с коллективом как очень теплые.

11, 12, 13 и 14 вопросы призваны показать, имеют ли место быть конфликты в детском центре и если да, то какого характера. Однако на все эти вопросы все опрошенные (пять человек) опрошенных ответили, что конфликтов не бывает.

Сотрудники характеризуют климат в целом организации как благоприятный – так ответили все опрошенные (пять человек).

На вопросы, которые коснулись удовлетворенности труда все опрошенные (пять человек) заявили, что их удовлетворяет содержание труда и условия труда в центре «Зёрнышко».

На последний вопрос 60% (три человека) утверждают, что больше всего их мотивирует работать именно в центре «Зёрнышко» - привязанность, интерес к профессии и к самому центру. 40% (два человека) же ответили, что их больше всего мотивируют отношения с коллегами и руководителем.

В ходе проведения анкетирования было выявлено, что в организации большинство работников устраивает уровень оплаты труда, в коллективе и во всей организации царит благоприятный климат, отсутствуют конфликты.

В целом, можно сказать, что степень довольства сотрудников организации своей работой во многом зависит от директора, который устанавливает определенные правила работы, поддерживает дружелюбный климат в коллективе и оказывает свою помощь и поддержку по любым вопросам работников. Отсутствие конфликтов как среди трудового коллектива, так и среди родителей и даже детей лишний раз подтверждает, что психологический климат в центре «Зёрнышко» на высоком уровне, что играет значимую роль в функционировании организации в целом.

Исходя из результатов проведенного анкетирования и личной беседы с трудовым коллективом, можно выделить четко выраженный недостаток системы управления организацией – это отсутствие делегирования полномочий. Директор выполняет большой объем работ и задач в одиночку, в том числе и руководство другими структурными подразделениями, в связи с чем зачастую не успевает выполнять свои функции.

2.4. Анализ эффективности системы управления

Для улучшения показателей эффективности системы управления в центре «Зёрнышко» нужно понимать какие на текущий момент времени имеются сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Знание и эффективное

использование этих показателей нужно для дальнейшего развития организации, ее устойчивого становления на рынке.

Для четкого выявления и понимания проблем системы управления в центре проведем SWOT-анализ (таблица 3).

Таблица 3 - Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. Удобное месторасположение центра (насыщенная инфраструктура; близость паковых зон – набережная берега Енисея, сквер «Мебелева» и сквер «Паниковка»; соседство с культурно-массовыми объектами такими как: цирк, театр юного зрителя).</p> <p>2. Осуществление программы развития и воспитания детей по эффективной вальдорфской методике.</p> <p>3. Благоприятный психологический климат в центре и отсутствие конфликтов.</p> <p>4. Довольство работников составом труда, уровнем заработной платы и социальным статусом.</p>	<p>1. Отсутствие четко сформулированной цели и миссии организации.</p> <p>2. Нехватка работника на позицию воспитателя и затянувшийся поиск подходящего кандидата.</p> <p>3. Не соблюден принцип делегирования полномочий, в связи с чем имеет место быть нехватка времени у директора для того, чтобы вовремя выполнять свои обязанности.</p>
Возможности	Угрозы
<p>1. Совершенствование системы управления центра для более эффективного его функционирования.</p> <p>2. Получение лицензии для ведения деятельности с более широким спектром услуг в форме детского сада.</p> <p>3. Увеличение количества инновационно-активных технологий, авторских методик в сфере воспитания и развития, которые помогут сделать предоставляемую услугу еще более уникальной, и включение их в рабочий процесс.</p> <p>4. Принятие на работу сотрудников с минимальным опытом работы.</p> <p>5. Возможность принятия новых детей в центр раннего развития, благодаря наличию мест и спросу на услуги подобного типа.</p>	<p>1. Низкий социальный статус и невысокая оплата труда, косвенным образом влияющие на престиж профессии «воспитатель».</p> <p>2. Эмоциональное выгорание воспитателей в следствие продолжительных профессиональных стрессов.</p> <p>3. Приток в коллектив воспитателей работников без опыта работы с детьми, а также без навыков их воспитания.</p> <p>4. Нестабильная экономическая ситуация в стране, связанная с негативными тенденциями в функционировании институтов семьи.</p> <p>5. Рост инфляции.</p>

Исходя из представленных данных, можно выявить как показатели могут повлиять друг на друга. Это даст понимание дальнейших действий деятельности и развития организации с целью наиболее эффективного функционирования.

Показатели определяются степенью и характером влияния друг на друга, а именно: как сильные стороны позволяют использовать возможности; могут ли сильные стороны позволить избежать угроз; как слабые стороны мешают использованию возможностей; могут ли сильные стороны позволить избежать угроз [24, с. 216].

Результат определения влияния показателей друг на друга представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Влияние показателей друг на друга

Как сильные стороны позволяют использовать возможности	Могут ли сильные стороны позволить избежать угроз
<p>1. Расширение предоставляемых услуг путем получения лицензии на ведение деятельности в форме детского сада.</p> <p>2. Использование в работе дополнительных инновационно-активных технологий и авторских методик воспитания для увеличения числа воспитанников.</p> <p>3. Совершенствование системы управления в центре для поддержания текущего психологического климата и довольства работников, а также для дальнейшего развития.</p> <p>4. Принятие на работу сотрудника с небольшим опытом в сфере воспитания и его обучение на базе центра.</p>	<p>1. Благоприятный психологический климат и довольство работников составом труда и его оплатой компенсируют низкий социальный статус профессии воспитателя.</p> <p>2. Использование эффективной годами отработанной методики воспитания и развития детей позволяет избежать быстрых эмоциональных выгораний и стрессов.</p> <p>3. Обучение малокомпетентных работников на базе центра, а также контроль и наставничество.</p> <p>4. Отсутствие прироста новых воспитанников, в связи с негативными тенденциями в институте семьи</p> <p>5. Уход нескольких постоянных воспитанников в другие центры раннего развития по причине дороговизны услуги.</p>
Как слабые стороны мешают использованию возможностей	Как слабые стороны препятствуют избеганию угроз
<p>1. Отсутствие четкой цели и миссии организации не позволяет эффективно развивать систему управления.</p> <p>2. Принятие на работу менее опытного сотрудника, чем того требует организация.</p> <p>3. Малое и медленное расширение спектра услуг и увеличение используемых в воспитании и развитии методик в связи с нехваткой времени руководителя.</p> <p>4. Принятие новых детей в центр ограничено в связи с нехваткой воспитателя.</p>	<p>1. Принятие на работу некомпетентного сотрудника.</p> <p>2. Увеличение стоимости услуг, в связи с нестабильной экономической ситуацией и ростом инфляции, что может привести к снижению спроса этих услуг.</p>

SWOT-анализ центра «Зёрнышко» позволяет утверждать, что у организации имеется немало возможностей, которые сильные стороны позволяют использовать. Однако, слабые стороны организации, которые являются достаточно весомыми, могут значительно помешать этому. Так же, существуют угрозы, на некоторые из которых сильные стороны организации могут повлиять, а на некоторые, к сожалению, нет.

В ходе анализа центра «Зёрнышко» были использованы следующие методы оценки эффективности системы управления:

- расчетный метод упорядочения в виде группировки с целью оценки обеспеченности организации трудовыми ресурсами и оценки состава работников по полу и возрасту;

- эвристический оценочный метод в виде анкетирования трудового коллектива и личной беседы.

Исходя из результатов проведенных анализов можно сделать вывод, что система управления в центре «Зёрнышко» является мало эффективной, в виду обнаруженных проблем, которые мешают деятельности и развитию организации.

2.5. Выявленные проблемы системы управления

В любой организации имеются сильные стороны, которые помогают развитию и становлению на рынке, но также имеются и проблемы, которые необходимо решать и устранять. Исходя из предыдущего параграфа, можно сделать вывод, что у центра раннего развития детей «Зёрнышко» имеются как сильные, так и слабые стороны. Слабым сторонам следует уделять особое внимание, так как они тянут организацию вниз, не позволяя ей эффективно расти и развиваться.

По результатам анализов системы управления были выделены несколько ключевых проблем системы управления в центре «Зёрнышко», которые влияют на деятельность организации в целом и функционирование отдельных элементов и работников.

Было выявлено, что у центра «Зёрнышко» отсутствует один из самых значимых элементов системы управления - четко сформулированная миссия и цель.

Миссия и цель необходимы для того, чтобы четко понимать для чего существует организация, чем она отличается от других похожих организаций и что именно она предлагает своим клиентам. Так как в центре отсутствуют четкие формулировки этих понятий, действующие клиенты, потенциальные клиенты и даже трудовой коллектив не имеют понимания для чего именно ведется деятельность центра, какая миссия и цель у их трудовой деятельности. Не смотря на отсутствие цели и миссии результаты проведенной анкеты показали, что работники довольны составом труда в центре «Зёрнышко», даже при отсутствии понимания зачем их труд нужен и к чему он должен в конечном итоге привести.

Проще говоря, миссия и цель в центре «Зёрнышко» необходимы для того, чтобы служить вспомогательным и направляющим средством достижения целей и выполнения задач для каждого отдельного работника и организации в целом.

Острой проблемой является не соблюдение одного из основополагающих принципов системы управления – делегирование полномочий.

В организации наблюдается простая линейная структура. Главным звеном является директор, который занимается всеми организационными вопросами единолично. Такая строгая централизация управления доставляет немало сложностей для директора, так как успеть качественно выполнить все задачи в определенный срок крайне тяжело. Зачастую, директор попросту не успевает выполнять все необходимые задачи в одиночку. В случае, если директор так и продолжит заниматься всеми организационными вопросами в одиночку, отказываясь делегировать полномочия, то центр раннего развития детей «Зёрнышко» перестанет справляться со своей главной функцией – предоставлением качественной услуги развития и воспитания детей. Один человек, в лице директора, на данном этапе деятельности организации не в состоянии справляться с большим количеством задач.

В ходе проведения анкетирования трудового коллектива и личных наблюдений было выявлено, что зачастую, если директор не успевает с решением той или иной задачи в срок, то он передает ее воспитателю. Однако воспитателю не всегда по силам задание, отданное руководителем, так как отсутствуют соответствующие полномочия или не всегда есть время чтобы успеть его качественно выполнить.

По мимо этого, исходя из результатов анкетирования трудового коллектива, личной беседы и собственных наблюдений, можно утверждать, абсолютно все работники считают делегирование полномочий и обязанностей директора необходимым, так как этот недочет в системе управления влияет не только на деятельность и развитие организации в целом, но и на каждого отдельного работника.

Немаловажной проблемой в системе управления организации является недостаток одного работника. Это было выявлено в ходе проведения анализа на обеспеченность организации кадровыми ресурсами - в штате не хватает работника на позицию «воспитатель». Центр «Зёрнышко» находится в поиске работника на данную должность уже в течении двух месяцев, однако, на данный момент времени безуспешно. Это связано, в основном, с большими требованиями, которые предъявляются к работнику в рассматриваемой организации.

Из-за нехватки работника, остальным воспитателям приходится работать в дополнительную смену, что сказывается на качестве труда, а также выражается в эмоциональном стрессе каждого отдельного работника.

Были проведены анализы системы управления в центре «Зёрнышко», результаты которых указали на вышеуказанные проблемы организации, которые не позволяют ей эффективно вести свою деятельность и развиваться. В третьей главе выпускной квалификационной работы будут разработаны мероприятия для совершенствования системы управления в рассматриваемой организации, а также просчитаны затраты на их реализацию.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ЦЕНТРЕ РАННЕГО РАЗВИТИЯ ДЕТЕЙ «ЗЁРНЫШКО»

3.1. План по совершенствованию системы управления

В ходе проведения анализа системы управления центра «Зёрнышко», были обнаружены три проблемы, которые имеют острое негативное влияние на организацию.

Первой проблемой организации является отсутствие четко поставленной миссии и цели. Это необходимо, в первую очередь для видения организации, то есть образного представления смысла деятельности и перспектив центра. Оно объясняет и показывает трудовому коллективу и всей общественности в целом, что именно представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

Определение миссии является основой для выбора стратегии и общей политики организации. В широком понимании миссия – философия и предназначение организации. При таком подходе, миссия, как правило, определена в общих терминах, без привязки к оказываемой услуге, группе потребителей и так далее. Здесь содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые лежат в основе деятельности организации.

Так же существует узкий подход к миссии организации, в этом случае, она рассматривается как утверждение, которое раскрывает смысл существования организации, которое делает ее отличной от всех подобных организаций.

Основными компонентами миссии являются: услуга, которую оказывает организация; категория сегмента потребителей услуги; применяемые технологии и методики при оказании услуги; конкурентные преимущества; философия организации.

Верно сформулированная миссия обязательно несет в себе что-либо уникальное, что делает ее особенной и характеризует именно ту организацию, в которой она была создана.

Наличие сформулированной миссии призвано побудить директора систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон центра раннего развития детей «Зёрнышко», его конкурентов, возможностей и угроз. Это повысит обоснованность принимаемых им решений. А также, хорошо сформулированная миссия может поспособствовать проецированию позитивного имиджа организации на действующих и потенциальных клиентов, трудовой коллектив, конкурентов.

Исходя из всего вышесказанного, можно сформулировать миссию организации – помощь ребенку сегодня в приобретении тех личностных качеств и навыков, которые сделают его успешным взрослым завтра благодаря вальдорфской методике воспитания.

Цель организации должна быть: конкретной и измеримой; с четким горизонтом планирования; достижимой; непротиворечивой. Выдвижение недостижимой цели или же вовсе ее отсутствие наносит организации вред, так как даже сам руководитель не понимает к чему ведет деятельность его организации.

Конкретная цель должна быть установлена исходя из выявленных сильных и слабых сторон деятельности центра «Зёрнышко», его конкурентных преимуществ. Помимо этого, необходимо понимать, что в цели организации должно содержаться описание конечного результата, а не способ его получения.

В ходе проведения анализа организации, было выявлено, что площадь спальни и игровой комнат центра «Зёрнышко» составляет 50 квадратных метров, что позволяет центру проводить дополнительный набор до 25 детей. На сегодняшний день в центре девять свободных мест.

Исходя из всего вышеперечисленного, сформулируем цель для центра «Зёрнышко» - создание 25 мест для детей дошкольного возраста с целью их воспитания и развития к 2020 году.

Еще одной проблемой является не соблюдение в организации основополагающего принципа делегирования полномочий. Все организационные задачи, такие как принятие решений, документооборот, маркетинг, подбор персонала, руководство другим структурным подразделением берет на себя директор единолично.

Делегирование – это одна из наиболее важных и сложных проблем управления. Под делегированием понимают передачу подчинённым прав, обязанностей и ответственности из сферы действий руководителя. Делегирование предполагает передачу задач и полномочий от высших уровней руководства к низшим.

В связи с расширением организации, особенно если учитывать приближающееся начало нового учебного года, на который записалось немалое количество новых детей, обязанности следует разделить на еще одного человека.

В качестве решения данной проблемы, предлагается введение в штатное расписание новой должности - «помощник директора».

При делегировании задач, директор должен будет предоставить своему помощнику необходимые для этого ресурсы. Таким образом, можно сказать, что вместе с делегируемыми задачами директор вынужден делегировать также и соответствующий объем полномочий.

Делегирование задач и полномочий в реалиях зачастую ведет к сложностям, связанным с риском, неумением и нежеланием директора передавать полномочия. Этому могут служить несколько причин: опасение за свое положение; недоверие подчиненным; боязнь риска; неуверенность в себе; отсутствие достаточной мотивации и так далее. Так же, достаточно часто проблема может крыться в несоответствии задач и полномочий.

Для того, чтобы взаимодействие внутри организации было эффективным, директору необходимо передать работнику полномочия, которые были бы достаточными для выполнения поставленных перед ним задач, то есть, должно быть полное соответствие. Как показал результат анкетирования, проведенного среди трудового коллектива организации, на практике, это правило зачастую

нарушается, и на работника возлагаются задачи, которые он не в состоянии решить из-за того, что соответствующие полномочия ему не делегировали или эти задачи выходят за рамки его компетенций и должностных инструкций.

В обязанности помощника директора необходимо включить ведение документооборота организации, так это отнимает у директора больше всего времени, а также осуществление маркетинговой деятельности.

Полномочиями этой должности являются принятие решений в сфере маркетинга (разработка нового рекламного предложения, выбор рекламных источников) и доступ к документообороту организации (договора с поставщиками, договора с родителями, контакты родителей, трудовые договора).

В центре «Зёрнышко», так же существует проблема нехватки персонала. На данный момент в организации не хватает работника на должность воспитателя. Его поиски продолжаются уже два месяца, однако подходящий кандидат пока не был найден. Это связано с тем, что директор выдвигает слишком высокие требования к кандидату на должность воспитателя. Он требует, чтобы кандидат имел опыт работы с детьми не менее двух лет, позитивный взгляд на жизнь и на работу, стрессоустойчивость и любовь к детям.

Следует подчеркнуть, что согласно профессиональному стандарту 38994 «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» от 24 сентября 2015 года, для центра, который не осуществляет образовательную программу, не требуется специальное образование, связанное с педагогикой, но требуется дополнительное профессиональное образование по программе профессиональной переподготовки, которая может быть освоена после трудоустройства [8].

Решением данной проблемы будет снижение требования опыта работы с детьми не менее двух лет к кандидатам на должность воспитателя. При приеме на работу нового сотрудника, необходимо будет установить максимальный испытательный срок размером три месяца. По истечении этого срока, согласно Трудовому Кодексу Российской Федерации, статья 331 – «Право на занятие педагогической деятельностью», воспитатель за счет работодателя должен

получить дополнительное профессиональное образование по программе профессиональной переподготовки [11].

Так же, после обучения длительностью в 520 часов, некоторое время директору необходимо будет быть наставником нового сотрудника, чтобы контролировать деятельность воспитателя и направлять ее в нужное русло [30, с. 36].

В целом, можно сказать, что все проблемы, которые были найдены в центре «Зёрнышко» связаны между собой. Постепенно решая одну проблему за другой система управления в рассматриваемой организации будет совершенствоваться, что приводит к более эффективному ведению деятельности в целом.

3.2. Затраты на реализацию предложенных мероприятий

Исходя из выявленных проблем в системе управления центра «Зёрнышко» и сформулированных оптимальных путей их решения, необходимо обозначить затраты центра на реализацию предложенных мероприятий. Эта процедура позволит выявить насколько доступны данные мероприятия для организации и каких затрат это потребует.

Проблема отсутствия цели миссии в центре «Зёрнышко» влияет на его развитие и эффективность его деятельности в целом. В предыдущем параграфе были четко сформулированы основная цель организации и ее миссия.

Цель и миссия организации прописываются в Уставе. Учитывая то, что ранее они не были прописаны в документе, предлагается внести соответствующие изменения.

Для того, чтобы внести изменения в Устав организации потребуется незначительная трата денежных ресурсов, а также некоторых временных затрат. Должны быть проделаны следующие действия: создание документа, подтверждающего намерения директора внести изменения в Устав; внесение в Устав изменений, а именно добавление цели и миссии организации; заполнение директором бланка по форме Р13001; оплата госпошлины в размере 800 рублей.

Изменения Устава регистрируются в налоговой инспекции при выполнении всех вышеперечисленных действий и подаче документов, подтверждающих эти действия в инспекцию федеральной налоговой службы.

Еще одной проблемой системы управления центра «Зёрнышко» является делегирование полномочий.

При подсчете затрат на реализацию данного мероприятия следует учитывать отчисления, который организация вносит за каждого работника - 22% от размера заработной платы в пенсионный фонд России (ПФР). Нужно отметить, что налог в фонд социального страхования (ФСС) и федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМС) не требуется для малого бизнеса.

Так же, к заработной плате прибавляется от ее полной суммы 30% - районный коэффициент и 30% - северный коэффициент.

Оптимальным вариантом для новой должности будет заработная плата 20 тысяч рублей, включая 60% районные и иные компенсационные выплаты. Окладная часть составляет 12500 рублей, надбавка 7500 рублей.

Помимо заработной платы, работнику необходимо будет обеспечить условия для работы. В эти показатели входят: рабочий стол, стул, ноутбук, канцелярия.

Рабочий стол в электронном магазине «Ситилинк» подходящий по параметрам и дизайну имеется в наличии со стоимостью 6999 рублей [49]. Кресло для нового работника в этом же магазине имеется стоимостью 2040 рублей [37]. Ноутбук с наличием необходимых для работы функций имеется в магазине «DNS», его стоимость составляет 16999 рублей [53].

Рабочий принтер для печати документов и необходимых материалов уже имеется в наличии у организации. Общий выход в интернет через сеть «wi-fi» в центре «Зёрнышко» уже проведен и функционирует исправно.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, просчитаем затраты на создание новой должности (таблица 5).

Таблица 5 - Затраты на создание новой должности

Единовременные затраты	В месяц (рублей)	В каждый последующий месяц (рублей)	В год (рублей)
Ноутбук	16999	-	-
Стол	6999	-	-
Стул	2040	-	-
Общая сумма затрат на оборудование	26038	500	6000
Текущие затраты			
Канцелярия	500	500	6000
Оклад (включая компенсационные выплаты)	20000	20000	240000
Отчисления в ПФР (22% от заработной платы работника)	4400	4400	52800
Общая сумма затрат на оплату труда и отчислений в ПФР	24400	24400	292800
Итого	50438	24900	298800

Итого общая сумма единовременных затрат на оборудование рабочего места - 26038 рублей.

Общая сумма заработной платы помощника директора за месяц составляет 20000 рублей (включая компенсационные выплаты) и отчисления в пенсионный фонд России – 4400 рублей. Общая сумма ежемесячной оплаты труда новому работнику и отчисления составляет 24400 рублей.

Следовательно, общая сумма - 50438 рублей. Общая сумма дополнительных текущих затрат - 24900 рублей в месяц.

В год центру «Зёрнышко» будет обходиться новый работник в 298800 рублей, исключая разовые затраты на оборудование.

Последней по порядку, является проблема нехватки воспитателя в трудовом коллективе центра «Зёрнышко». На сегодняшний день, нехватка кадров в сфере воспитания дошкольников является достаточно распространенной проблемой. Поиски воспитателя в центре «Зёрнышко» продолжаются уже два месяца, однако подходящий кандидат не был найден до сих пор.

Наиболее эффективное решение данной проблемы заключается в том, чтобы взять на работу менее квалифицированного работника, которым ранее

детский сад отказывал в трудоустройстве с испытательным сроком в течении трех месяцев, что соответствует статье 331 Трудового Кодекса Российской Федерации. Согласно этой статье, воспитатель не имеющий специального образования допускается к профессиональной переподготовке после вступления в должность.

Программа профессиональной переподготовки на базе института дополнительного образования и повышения квалификации (ИДОиПК) длится 520 часов. Стоимость такой программы составляет 28 тысяч рублей [31].

После обучения директор должен оставаться наставником для воспитателя и осуществлять строгий контроль за его деятельностью еще некоторое время, так как у него могут возникнуть трудности в связи с получением новой информации.

Можно сказать, что проблемы организации являются решаемыми и не требуют больших затрат. Исходя из подсчета сумм, которые требуются для решения каждой проблемы, можно назвать общую стоимость реализации предложенных мероприятий – 79238 рублей в первый месяц и 24900 рублей в каждый последующий.

3.3. Ожидаемые результаты от внедрения предложенных мероприятий

В центре «Зёрнышко» на сегодняшний день существуют три основных проблемы, а именно: отсутствие делегирования полномочий, отсутствие цели и миссии организации, нехватка работника на должность воспитателя. В предыдущих параграфах были найдены пути решения этих проблем и просчитаны затраты на реализацию предложенных мероприятий. Для полной картины необходимо обозначить ожидаемые результаты от предложенных мероприятий. Это нужно, в первую очередь, для того, чтобы понимать, как решение той или иной проблемы отразится на эффективности системы управления организацией в целом и на отдельных ее элементах.

Для решения первой проблемы системы управления - отсутствия цели и миссии в центре «Зёрнышко», были приняты меры по их формулированию.

Согласно экспертным и эвристическим методам оценки эффективности, которые описывает в своих научных трудах Карл Гасанович Кязимов, эффективность данного мероприятия выражается в том, что:

- миссия и цель нередко помогают осуществлять эффективный маркетинг, так как они, как правило, используются в рекламных предложениях;
- организация выделяется среди конкурентов своей уникальной миссией и целью, что заставляет потенциальных клиентов выбирать именно ее;
- сотрудники более замотивированы выполнять свои рабочие обязанности качественно зная для чего и с какой целью они это делают.

Правильно сформулированные, донесенные до трудового коллектива и общественности миссия и цель способны повысить эффективность системы управления центра «Зёрнышко».

Проблема несоблюдения одного из основополагающих принципов управления делегирования полномочий привела организацию к тому, что некоторые из поставленных задач перед руководителем решались не вовремя, что существенно влияло на работу центра «Зёрнышко» в целом и на работу трудового коллектива негативно. Было предложено решение создания должности «помощник директора» в организации, для делегирования части полномочий и задач. Сотруднику, занимаемому данную должность необходимо осуществлять документооборот в организации и заниматься маркетингом, а именно разработкой и реализацией рекламных предложений, для привлечения новых воспитанников в центр.

Создание должности «помощник директора» и прием на нее сотрудника, положительно отразится на системе управления организации. Эффективность данного мероприятия выражается в:

- освобождении рабочего времени директора. Документооборот организации и осуществление маркетинга требовали достаточно больших временных затрат. После успешного делегирования полномочий новому сотруднику, у руководителя будет больше времени, чтобы уделять его остальным задачам и выполнять их качественно и вовремя. Так же, от этого будет зависеть

эффективность результатов остальных предложенных мероприятий, касающихся других проблем организации, так как они потребуют дополнительных временных затрат директора на их осуществление;

- более быстром осуществлении задач, связанных с документооборотом и маркетингом;

- более эффективном осуществлении маркетинговых целей. Новый сотрудник должен будет самостоятельно заниматься ведением рекламной деятельности организации и мероприятий по привлечению новых воспитанников;

- увеличении числа воспитанников центра, что напрямую ведет увеличению прибыли.

Исходя из всего вышесказанного, можно сказать, что введение новой должности «помощник директора» будет являться совершенствованием системы управления в организации и поможет более эффективно осуществлять ее деятельность.

Еще одной немаловажной проблемой системы управления центра является нехватка работника на позицию воспитателя. Было предложено решение – принятие на должность менее компетентного работника в этой сфере, с дальнейшим его обучением необходимым навыкам и умениям за счет работодателя. Эффективность этого решения выражается в:

- быстром поиске воспитателя. Организации на сегодняшний день крайне срочно требуется работник на данную позицию, так как поиск подходящего кандидата продолжается уже два месяца. В связи с этим, остальным воспитателям приходится работать в дополнительную смену, чтобы компенсировать нехватку работника. Переработки приводят к быстрому эмоциональному выгоранию работников и перегрузке, что негативно сказывается на качестве труда коллектива центра;

- уверенности директора относительно качества труда нового работника, так как обучение осуществляется на базе профессиональной программы.

Однако, в реализации решения данной проблемы существуют несколько рисков, которые могут негативно повлиять на систему управления и центр «Зёрнышко» в целом. Риски могут быть следующими:

- воспитатель может не принять новую информацию, то есть может открыться внутреннее сопротивление из-за несогласия с методами воспитания и как следствие отказ применения новых знаний на практике;

- воспитатель может оказаться трудно обучаемым, в следствии чего, обучение может занять больше предполагаемого времени;

- воспитателю может не понравиться осуществление данной деятельности, в следствии чего последует увольнение;

- новый работник в связи с неопытностью может совершить значительную ошибку в ведении своей деятельности, из-за чего возможно возгорание конфликта.

В реализации решения проблемы нехватки воспитателя в центре «Зёрнышко» наблюдается достаточно много рисков, которые могут отрицательно повлиять как на имидж организации, качество предоставляемой услуги, так и на систему управления. Однако, следует учитывать, что директором организации является квалифицированный педагог-психолог, имеющий немалый опыт в воспитании детей и уже три года успешно реализовывающий деятельность центра «Зёрнышко». Учитывая его опыт работы, можно предположить, что он сделает все возможное от себя лично, чтобы максимально эффективно реализовать мероприятие приема нового воспитателя.

Подводя итог, исходя из проделанной работы, можно сказать, что система управления в рассматриваемом центре «Зёрнышко» имеет недостатки. Однако, следует отметить, что на сегодняшний день организации есть потенциал для развития. Предложенные мероприятия для совершенствования системы управления могут положительно отразиться как на эффективности деятельности организации в целом, так и на эффективности отдельных элементов системы управления. Это может поставить организацию на новый уровень, позволив ей расти и развиваться.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что современное образование в нашей стране поднимается на новую ступень развития – активно проводится его модернизация. В следствие этого предъявляются повышенные требования к качеству воспитания и развития дошкольников. Поэтому, организациям, занимающимся данной отраслью необходима так же модернизация системы управления для повышения эффективности в вопросе обеспечения качественного развития каждого ребенка.

Для написания выпускной квалификационной работы была использована нормативная документация, регулирующая деятельность центра «Зёрнышко», а именно: Устав организации; договоры об оказании услуг с родителями или опекунами; трудовые договоры с персоналом; должностные инструкции; локальные нормативные акты, в частности правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение об оплате труда, инструкция об охране труда, положение о персональных данных.

В первой главе были изучены теоретические аспекты формирования эффективной системы управления организацией, а именно: сущность и содержание системы управления организацией, основные принципы и методы управления организацией, оценка эффективности системы управления.

Во второй главе были проанализированы система управления, трудовой коллектив и эффективность системы управления в центре «Зёрнышко».

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: анализ нормативных документов, анализ управленческой деятельности, прямые и косвенные наблюдения, анкетирование, личные беседы с трудовым коллективом, SWOT-анализ.

В третьей главе, были составлены предложения по совершенствованию системы управления, подсчитаны затраты на их реализацию и определены ожидаемые результаты проведения предложенных мероприятий.

Исходя из проведенных анализов, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления в центре «Зёрнышко» являются вполне реализуемыми на практике. Их реализация может привести к повышению эффективности деятельности детского центра в целом и повышению эффективности работы отдельных элементов системы управления.

Если решить представленные проблемы организации в ближайшее время, то можно добиться немалых успехов в реализации деятельности оказания услуг воспитания, развития и присмотра за детьми. Однако, нельзя забывать и про остальные аспекты. Сильные стороны центра «Зёрнышко» так же следует продолжать развивать и улучшать, минимизировать угрозы и риски, совершенствовать процесс деятельности каждого члена трудового коллектива и маркетинг.

Таким образом, задачи, поставленные в работе решены, цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Российской Федерации от 07.02.1992 №2300-1 «О защите прав потребителей» // Собрание законодательства РФ. – 1992. – (с изм.).
2. Федеральный закон от 24.07.1998 г. №124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 1998. – (с изм.).
3. ГОСТ 19301.1-2016. Мебель детская дошкольная. Функциональные размеры столов. – Взамен ГОСТ 19301.1-94; Введ. 29.03.2016. – М.: Изд-во стандартов, 2017. – 5 с.
4. ГОСТ 19301.2-2016. Мебель детская дошкольная. Функциональные размеры стульев. – Взамен ГОСТ 19301.2-94; Введ. 29.03.2016. – М.: Изд-во стандартов, 2017. – 6 с.
5. ГОСТ 19301.3-2016. Мебель детская дошкольная. Функциональные размеры кроватей. – Взамен ГОСТ 19301.3-94; Введ. 20.04.2016. – М.: Изд-во стандартов, 2017. – 4 с.
6. ГОСТ 26682-2016. Мебель для дошкольных учреждений. Функциональные размеры (с Поправкой). – Взамен ГОСТ 26682-85; Введ. 29.03.2016. – М.: Изд-во стандартов, 2017. – 12 с.
7. Постановление главного государственного санитарного врача Российской Федерации № 26 «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций». – Взамен СанПиН 2.4.1.2791-10; Введ. 15.05.2013. – М.: Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы, 2014. – 36 с.
8. Профессиональный стандарт № 38994 «Педагог дополнительного образования детей и взрослых». – Введ. 25.09.15. – М.: Минюст России, 2017. – 27 с.
9. СанПиН 2.4.1.2660-10 п. 4.10 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы в

дошкольных организациях». – Взамен СанПиН 2.4.1.1249-03; Введ. 22.07.2010 – М.: Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы, 2011. – 34 с.

10. СанПиН 2.4.4.3172-14 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы образовательных организаций дополнительного образования детей». – Взамен СанПиН 2.4.4.1251-03; Введ. 04.07.2014 – М.: Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы, 2015. – 21 с.

11. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ «Право на занятие педагогической деятельностью» // Собрание законодательства РФ. – 2002. – (с изм.).

12. Андреев Г.И. Основы управления предприятием. Модели и методы управления в условиях неопределенности: Учебное пособие // Финансы и статистика: Том 2. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 304 с.

13. Арапов М. Что такое вальдорфская школа. // Курьер. - 2007. – N 5. – С.5-14.

14. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2015. - 122 с.

15. Балашов, А., П. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Из-во ЮНИТИ, 2019. - 112 с.

16. Бестужев И.В. Социальные аспекты моделей управления. М.: Изд-во Олимп, 2014. - 384 с.

17. Веснин В.Р. Основы управления: Учебное пособие. М: Изд-во Проспект, 2015. - 272 с.

18. Веснин В.Р. Теория организации: Учебное пособие. М.: Изд-во Проспект, 2014. - 172 с.

19. Виханский О.С. Менеджмент: Учебное пособие, 3-е изд. М.: Изд-во Гардарики, 2014. - 528 с.

20. Галяутдинов Р.Р. Линейная организационная структура управления предприятием // Сайт преподавателя экономики. [Электронный ресурс] - 2015.

URL: <http://galyautdinov.ru/post/linejnaya-organizacionnaya-struktura> (дата обращения: 15.05.2019).

21. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебное пособие, 2-е изд. М.: Изд-во Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 480 с.
22. Гордеева Е.С. Кадровый резерв как эффективная система // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - N 11. - С.55-56.
23. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб., 2014. - 340 с.
24. Дафт Р.Л. Теория и практика организации. СПб. – М.: Изд-во Прайм-Евროзнак, 2015. - 386 с.
25. Деркач В. И. Оптимизация управления деятельностью персонала образовательных систем. М.: Изд-во Итар-Тасс, 2015. - 152 с
26. Дьякова О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления // Научное обозрение. - 2014. - N 2. - С.284-291.
27. Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2015. - 560 с
28. Жигун, Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учебное пособие. М.: Изд-во Инфра-М, 2016. - 160 с
29. Ибрагимова Н.А. Организация процесса подготовки и принятия кадровых решений // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – N 10. – С.21-30.
30. Ивановская Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие. М.: Изд-во Проспект, 2014. - 64 с.
31. Институт дополнительного образования и повышения квалификации (ИДОиПК) Педагог дошкольного образования по направлению «Образование и педагогика» // КГПУ им. В.П. Астафьева. [Электронный ресурс] – 2019. URL: <http://www.kspu.ru/page-27542.html> (дата обращения: 11.06.2019).
32. Кандаш М.Н. Рассчитывать численность работников надо по-новому // Главбух. - 2014. - N 18. - С.23-24.

33. Кафидов В.В. Исследование систем управления: Учебное пособие. М.: Изд-во Академический проект, 2014. – 283 с.
34. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации. М.: Изд-во ИНФРА-М, 2015. - 269 с.
35. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. - 2015. – N 20. - С.107-109.
36. Коргова М.А. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях. М.: Изд-во Русайнс, 2018. - 288 с.
37. Кресло // Ситилинк [Электронный ресурс] – 2019. URL: <https://www.citilink.ru/catalog/furniture/chairs/1014510/> (дата обращения: 11.06.2019).
38. Кязимов К.Г. Оценка эффективности труда персонала организации. М.: Изд-во МИК, 2014. - 240 с.
39. Латфуллин Г,А. Теория менеджмента. СПб.: Изд-во Питер, 2016. - 464 с.
40. Лукичева Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебное пособие. М.: Изд-во Омега-Л, 2018. - 192 с.
41. Лукичева Л.И. Управленческие решения: Учебное пособие. - М.: Изд-во Омега-Л, 2014. - 383 с.
42. Мастерство менеджмента. М.: Изд-во Росмэн, 2016. - 864 с.
43. Московская П.М. Возьмите управление персоналом в свои руки // Управление персоналом. – 2014. – N 3. - С.42-43.
44. Сирополис К. Управление малым бизнесом. М.: Изд-во Дело, 2016. - 672 с.
45. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие. М.: Изд-во Аудит, ЮНИТИ, 2015. – 76 с.
46. Солдатова И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Изд-во Дашков и К, 2015. - 272 с.

47. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента. // Управление персоналом. – 2014. – № 4. – С.14-21.
48. Стаут Л.У. Управление персоналом. М.: Изд-во Добрая книга, 2014. - 536 с.
49. Стол компьютерный // Ситилинк [Электронный ресурс] – 2019. URL: https://www.citilink.ru/catalog/furniture/pc_tables/1103671/ (дата обращения: 11.06.2019).
50. Уткин Э.А. Курс менеджмента. М.: Изд-во Зерцало, 2014. - 340 с.
51. Федоров Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие. М., 2014. – 216 с.
52. Ховард К. Принципы менеджмента (Управление в системе цивилизованного предпринимательства): Учебное пособие. М.: Изд-во ИНФРА-М, 2015. - 224 с.
53. Цифровая техника (ноутбук) // DNS [Электронный ресурс] – 2019. URL: <https://www.dns-shop.ru/product/fcf61206c1681b80/116-noutbuk-asus-e203maf001t-seryj/> (дата обращения: 11.06.2019).

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 53 наименования.

Один экземпляр сдан на кафедру.


(подпись)
« 11 » 06 2019 г.

Рассадина Мария Алексеевна

Нормоконтроль пройден:


(подпись)
« 11 » 06 2019 г.

к.э.н., доцент Полежаева Галина
Тихонновна

8024 А

«УТВЕРЖДЕН»
Решением единственного учредителя
общества №1
от «12» апреля 2016г.

 Кармакова Н.М.

УСТАВ
общества с ограниченной ответственностью
«Искусство успеха»

Красноярск, 2016 г.

Приложение 2. Анкетирование трудового коллектива

1. Как давно вы работаете в центре раннего развития детей «Зёрнышко»?

- три года;
- от двух до трех лет;
- от года до двух лет;
- менее года.

2. К какой категории населения Вы себя относите?

- высокообеспеченной;
- среднеобеспеченной;
- низкообеспеченной.

3. Устраивает ли Вас заработная плата, которую Вы получаете в центре раннего развития детей «Зёрнышко»?

- да;
- нет.

4. Дает ли уверенность в завтрашнем дне, ощущение стабильности работа в центре «Зёрнышко»?

- да;
- нет.

5. Всегда четко и вовремя объясняются задания, отданные Вам руководителем (директором)?

- да;
- нет.

6. Бывают ли ситуации, когда руководитель (директор) дает Вам задание, которые Вы не в состоянии сделать по каким-либо причинам?

- да;
- нет.

7. Бывают ли такие ситуации, когда руководитель (директор) из-за нехватки времени не успевает выполнять те или иные задачи и это каким-либо образом влияет на работу всего центра?

- да;

- нет.

8. Не кажется ли Вам, что в структуру управления центром «Зёрнышко» требуется ввести новую должность, для разгрузки обязанностей руководителя (директора)?

- да;

- нет.

9. Довольны ли Вы отношением руководителя (директора) к Вам?

- да;

- нет.

10. Прислушивается ли к Вашему мнению директор, при решении каких-либо вопросов?

- да;

- нет.

11. Как бы Вы описали свои взаимоотношения с коллективом?

- очень теплые;

- нейтральное вежливое общение, не выходящее за рамки рабочего пространства;

- натянутое общение, которые возникает лишь из-за необходимости.

12. Возникают ли в трудовом коллективе конфликты?

- да;

- нет.

13. Возникают ли конфликты с родителями или опекунами детей, которые посещают центр «Зёрнышко»?

- да;

- нет.

14. Возникают ли конфликты среди детей, посещающих центр «Зёрнышко»?

- да;

- нет.

15. Как бы Вы охарактеризовали климат в центре раннего развития детей «Зёрнышко» в целом?

- благоприятный;
- нейтральный;
- плохой.

16. Удовлетворяет ли Вас содержание труда (то, что Вы делаете)?

- да;
- нет.

17. Удовлетворяют ли Вас условия труда (помещение центра, освещение, техническое оснащение и тому подобное)?

- да;
- нет.

18. Что более всего Вас мотивирует работать в данной компании?

- привязанность, интерес к профессии, центру «Зёрнышко»;
- заработная плата, источник дохода;
- боязнь остаться без работы и дохода;
- надежда на профессиональный рост;
- отношения с коллегами, руководителем.

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Рассадина Мария rassada.ma@gmail.com / ID: 2827474

Проверяющий: Рассадина Мария (rassada.ma@gmail.com / ID: 2827474)

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

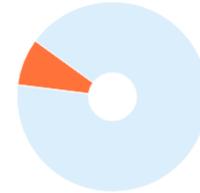
ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 15
 Начало загрузки: 06.06.2019 08:52:11
 Длительность загрузки: 00:00:01
 Имя исходного файла: МИНИСТЕРСТВО.txt
 Размер текста: 176 кБ
 Символов в тексте: 98209
 Слов в тексте: 11790
 Число предложений: 751

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
 Начало проверки: 06.06.2019 08:52:12
 Длительность проверки: 00:00:05
 Комментарии: не указано
 Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ 8,12% **ЦИТИРОВАНИЯ** 0% **ОРИГИНАЛЬНОСТЬ** 91,88%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
 Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
 Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
 Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
 Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
 Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
 Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	2,03%	2,06%	Управление персоналом в образовательном учрежден...	http://bibliofond.ru	07 Ноя 2017	Модуль поиска Интернет	20	21
[02]	1,4%	1,4%	Краткая характеристика мбдоу детский сад «Чебурашка»	http://knu.znate.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	9	9

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра менеджмента организации

ОТЗЫВ
на выпускную квалификационную работу

студентки Рассединой Марии Алексеевны

на тему: Совершенствование системы управления в организации

СОДЕРЖАНИЕ ОТЗЫВА

Расседина М.А. в процессе исследования показала хорошие способности к творческому мышлению, проявила высокий уровень трудолюбия, настойчивость в достижении поставленной цели.

Проведенная работа свидетельствует о том, что студентка хорошо владеет методами сбора, и обработки информации, применяемыми в сфере профессиональной деятельности выпускника, в том числе компьютерными.

Расседина М.А. проявила умение работать с литературными источниками, статистическими и фактическими материалами и продемонстрировала способности хорошо излагать материал. Предложенные в работе пути совершенствования системы управления в исследуемой организации позволяют сделать вывод о том, что Расседина М.А. умеет анализировать и делать обоснованные выводы.

Материал в работе хорошо структурирован, структура отражает логику проведенного исследования и этапы решения поставленных задач. В целом представленная работа обладает хорошим качеством, имеет практическую

значимость и соответствует требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам уровня бакалавриата.

В ходе подготовки выпускной квалификационной работы студентка проявила такие качества, как инициативность, ответственность и самостоятельность в решении задач ВКР, умение организовать свой труд.

На основании изложенного считаю, что Рассадина Мария Алексеевна заслуживает присвоения квалификации "бакалавр" по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата).

Научный руководитель

Лутошкина Ирина Степановна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента организации

22.05. _____ 2019 г.
Дата



И.С. Лутошкина
Подпись

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ ПОРТФОЛИО

Достижения выпускника бакалавриата и их оценка
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)
Обучающийся (Ф.И.О.) Рассадина Мария Александровна
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент организации

Необходимый минимум баллов – 18

Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты

п.п.	Достижения для портфолио	Требования к эксперту/оценке	Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/ максимальная оценка 8 баллов (по четыре балла за каждый документ, суммарно не более 8)	Скан документа, подтверждающего участие	—
2	Отчеты по результатам практик Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/ максимальная оценка 14 баллов	Скан отчета, отзыва руководителя практики	10 средней Вутеева И.С.
3	Статьи, тезисы конференции, монографии	Научный руководитель/ максимальная оценка 8 баллов (по два балла за каждый документ, суммарно не более 8 баллов)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК)	—
4	Курсовая работа по дисциплине 1 Курсовая работа по дисциплине 2	Научный руководитель/ максимальная оценка 10 баллов (по пять баллов за каждый документ)	Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	4 средней Вутеева И.С.
5	Бизнес-план	Научный руководитель/ максимальная оценка 10 баллов	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	8 средней Вутеева И.С.

Сумма баллов 22 (двадцать два) балла
(числом в полном виде)
средней
Вутеева И.С.

ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:
И.о. зав. выпускающей кафедрой
экономики и менеджмента
(название кафедры)

подпись

О.Н. Владимирова
Ф.И.О.

Согласие

на размещение текста выпускной квалификационной работы обучающегося в
ЭБС КГПУ им.В.П. Астафьева

Я, Рассакина Мария Алексеевна
(фамилия, имя, отчество)

разрешаю КГПУ им. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра / специалиста / магистра / аспиранта

(нужное подчеркнуть)

на тему: Совершенствование системы управления в организации
(название работы)

(далее – ВКР) в сети Интернет в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru>, таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на ВКР.

Я подтверждаю, что ВКР написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

15.05.19

дата



подпись