Разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления маркетингом и рекламой системы управления организации

Содержание

Введение…………………………………………………………………………...3

1. Состав и содержание организационного проекта функциональной подсистемы управления маркетингом и рекламой управления организации..6

1.1 Стадии и этапы организационного проектирования………………………..6

1.2 Особенности управления функциональной подсистемы управления маркетингом и рекламой………………………………………………………….9

2. Предпроектная подготовка разработки оргпроекта функциональной подсистемы управления маркетингом и рекламой системы управления организации…………….…………………………………………………...........12

2.1. Технико – экономическое обоснование необходимости разработки оргпроекта……….……………………………………………………………….12

2.1.1 Анализ функций отдела маркетинга в ООО Мовен …………….15

2.1.2 Организационная структура системы управления маркетингом и рекламой ООО Мовен ………………………………………………………….19

2.1.3 Анализ кадрового обеспечения подсистемы управления маркетингом и рекламой ООО Мовен …………………………………………20

2.1.4 Информационное обеспечение и система документооборота в ООО Мовен…………………………………………………………………………22

2.1.5 Анализ технических средств подсистемы управления маркетингом и рекламой ООО Мовен …………………………………………..24

2.1.6 Анализ методов организации управления ООО Мовен…………...25

2.1.7 Анализ технологии управления ООО Мовен…………………………26

2.1.8 Спектр принимаемых управленческих решений в ООО Мовен……..28

2.2. Разработка задания на оргпроектирование…………..................................29

3. Организационное проектирование функциональной подсистемы управления маркетингом и рекламой системы управления организации………………………........................................................................31

3.1. Разработка оргпроекта.…………………………..........................................31 4. Внедрение организационного проекта…………………................................48

Заключение………………………………………………………………….........51

Список использованной литературы…………………………………………...53

Приложение А Классификация административных методов управления персоналом ………………………………………………………………………55

Приложение Б Классификация элементов, регулируемых экономическими методами управления……………………………………………………………56

Приложение В Пример положения об отделе маркетинга……………………57

Приложение Г Штатное расписание отдела маркетинга в ООО Мовен……..66

Приложение Д Приказ об организации оргпроектирования в ООО Мовен…67

Введение

Актуальность выбранной темы заключается в том, что на современном этапе развития экономики России важную роль играет глобализация производственно - коммерческих связей предприятий. Существенное сокращение инфляции в последние годы и относительная стабилизация цен и заработной платы привели к тому, что на рынке снова появился «рациональный» потребитель, то есть тот, кто способен среди широкого ассортимента товаров и услуг сравнивать их потребительскую стоимость и выбирать из них те доступные ему по цене товары или услуги, которые удовлетворяют его потребности в наибольшей степени. Такое положение вещей приводит к обострению конкурентной борьбы между компаниями и вынуждает предприятия прикладывать большие усилия для поиска возможностей повышения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг) при минимизации издержек. Поскольку ответственность за качество продукции (товаров, услуг) лежит на всей цепи затрат в целом, становится очевидной необходимость повышения эффективности каждого из элементов этой цепи.

Единственным постоянным фактором экономической среды современной России является постоянное изменение потребительских предпочтений и рост ожидаемого уровня качества. Процессы, обеспечивавшие приемлемый уровень качества в прошлом, перестают удовлетворять новым стандартам качества. Поэтому, необходимо видоизменять, перерабатывать и заменять эти процессы новыми, то есть осуществлять так называемый реинжиниринг бизнес-процессов.

Для принятия взвешенных управленческих решений относительно необходимости реинжиниринга и форм его проведения, необходимо проводить комплексный и всеобъемлющий анализ бизнес - процессов, протекающих в цепях поставок.

Основной целью написания данной курсовой работы является разработка организационного проекта функциональной подсистемы управления маркетинговой деятельностью системы управления организации. Для достижения поставленной цели в работе решается ряд задач:

- рассмотреть состав и содержание организационного проекта функциональной подсистемы управления маркетинговой деятельностью системы управления организации;

- осуществить предпроектную подготовку разработки оргпроекта функциональной подсистемы управления маркетинговой деятельностью системы управления организации;

- выполнить организационное проектирование функциональной подсистемы управления маркетинговой деятельностью системы управления организации;

- внедрить организационный проект.

Для достижения поставленной цели необходимо решение комплекса задач с учетом специфики деятельности объекта исследования – ООО “Мовен”.

1. Состав и содержание организационного проекта функциональной подсистемы управления маркетингом и рекламой управления организации

1.1 Стадии и этапы организационного проектирования

Весь процесс исследования СУ можно сгруппировать в стадии, а стадии — в этапы. При этом все они во многом остаются типовыми и идентичными. Их конкретный перечень зависит от цели и вида исследования, характера, содержания и специфики объекта.

**вырезано**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Начальник отдела кадров | | | | | | | | | | | **Ген. директор** | | | | | |  | | | | |  |
|  | | | | | | | | | | | | | |  | | | | | | | |  |
|  |  | | | | | |  | | | | | | | |  | | | | | |  |
| Гл. бухгалтер | | | | |  | Начальник конструкторского отдела | | | | | |  | Инженер-механик | | | | | |  | Начальник отдела маркетинга | |  |
|  |
|  | |  | | |  |  | |  | | | |  |  | | |  | | |  |  | |  |
| Бухгалтер подразделений | | | | |  | Инженер-технолог | | | | | |  |  | | |  | | |  | Маркетолог-статист | |  |
|  |
|  | | |  | |  |  | | |  | | |  |  | | |  | | |  |  | |  |
| Экономист | | | | |  | Мастер | | | | | |  | Мастер | | | | | |  | Дизайнер-конструктор | |  |
|  |
|  | | | |  |  |  | | | |  | |  |  | | | | |  |  |  | |  |
| Кладовщик | | | | |  | Бригада сборщиков | | | | | |  | Бригада механиков | | | | | |  | Мастер ОТК | |  |
|  |
|  | | | | |  | | | | | | | | | | | | |  | |
| Администраторы салонов | |
|  |

Рисунок 3 - Структура управления ООО “Мовен”

Исходя из темы курсовой работы, в качестве субъекта управления функциональной подсистемы управления маркетинговой деятельностью системы управления организации выступает подразделение, выполняющие функции по осуществлению маркетинговой деятельности и рекламе (отдел маркетинга) и подчиняющееся непосредственно генеральному директору.

Объектом подсистемы управления маркетинговой деятельностью системы управления организации выступает маркетинговая и рекламная деятельность организации и ее рекламная продукция в печтаных изданиях и СМИ.

Субъект управления, или управляющая подсистема, может быть представлена как совокупность базовых элементов: функций управления, организационной структурой управления маркетинга, кадры отдела маркетинга, технические средства в управлении, информации, методов организации управления, технология управления и спектр принимаемых управленческих решений.

2.1.1 Анализ функций отдела маркетинга ООО Мовен

Функциями отдела маркетинга ООО Мовен являются:

1. Обеспечение достоверной и своевременной информацией о рынке, структуре и динамике конкретного спроса, предпочтениях потребителей на продукцию, выпускаемую предприятием;
2. Создание ассортимента продукции, который должен наиболее полно удовлетворять условиям предприятия и приносить наибольшую прибыль;
3. Организация воздействия на потребителя, на спрос, на рынок;
4. Контроль реализации продукции.
5. Проведение маркетинговых исследований в следующих областях деятельности предприятия: отбор и разработка новых видов продукции; рекламная деятельность; реклама и рынки;
6. Формирование рынков сбыта продукции, принятой к освоению, включая использование внешних компьютерных сетей;
7. Создание банков данных по следующим направлениям: потенциальные конкуренты и их товар; потребители;
8. Рекламирование в печати, на телевидении, по почте, на выставках и ярмарках новой и уже выпускающейся продукции с целью формирования новых рынков и расширения имеющихся;
9. Координация действий региональных представителей;
10. Поддержание и развитие имиджа фирмы;
11. На основе решений Совета директоров оформление и выдача заданий конструкторскому отделу на разработку новых видов мебели, доработку уже выпускаемых;
12. Анализ рыночных цен;
13. **вырезано**

2.1.2 Организационная структура системы управления маркетингом и рекламой ООО Мовен

Структура управления отдела маркетинга является централизованной с четким взаимоотношением со всеми подразделениями (службами, отделами) (рисунок 2).

#### отдел маркетинга (7чел)

Администраторы салонов

(4чел)

Мастер

ОТК

(1чел)

Дизайнер-

Конструктор

(1чел)

Маркетолог-

Статист (1чел)

Рисунок 4 - Структура управления отдела маркетинга ООО Мовен

Структура отдела маркетинга включает как управленческие, так и производственные подразделения. К управленческим относятся: маркетолог-статист, дизайнер-конструктор. К производственным относятся: мастер ОТК на складе готовой продукции, где комплектуют, упаковывают и отгружают готовую продукцию. Далее в работе целесообразно рассмотреть систему кадрового обеспечения функциональной подсистемы управления маркетинговой деятельностью системы управления организации.

2.1.3 Анализ кадрового обеспечения подсистемы управления маркетингом и рекламой ООО Мовен

Служащих отдела маркетинга (торговый персонал) можно подразделить на внутренний торговый персонал, который работает в офисе, контактируя с потребителями по телефону или принимая их на рабочих местах и на полевых торговых работников, совершающих поездки для встреч с фактическими покупателями (например, служащие салонов) или потенциальными потребителями (например, участие на выставках или организация презентаций).

Состав персонала отдела маркетинга насчитывает 7 человек, в том числе:

- Маркетолог- статист 1 человек – мужчина, 34 года, образование среднее специальное, стаж работы более 5 лет;

- Дизайнер – Конструктор 1 человек – женщина, 40 лет, образование высшее, стаж работы более 8 лет;

- Мастер ОТК 1 человек, мужчина, 30 лет, образование среднее специальное, стаж работы более 2 лет;

- администраторы салонов 4 человека, мужчины и девушки возрастом от 23 до 30 лет, образование среднее специальное, стаж работы от 1 до 3 лет.

В области политики управления персоналом в ООО Мовен следует отметить важный момент – проблема текучести кадров. Основными причинами текучести и сменяемости кадров являются:

**вырезано**

2.1.6 Анализ методов организации управления ООО Мовен

На предприятии ООО Мовен широко используются как административные и экономические, так и социально-психологические методы управления.

Организационное воздействие на предприятия распространяется при помощи системы внутренних нормативных документов, к которым относятся:

- коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом;

- правила внутреннего трудового распорядка, организационная структура управления;

- штатное расписание предприятия;

- положение о структурном подразделении (приложение В);

- должностные инструкции сотрудников отдела маркетинга.

Следует отметить что в ООО Мовен присутствует очень низкая трудовая и исполнительская дисциплина, поэтому требуется усилить применение методов распорядительных воздействий. При использовании расходных материалов существует факт высокого перерасхода картдриджей, бумаги, существуют факты поломки средств техники в отделе маркетинга.

В отделе маркетинга широко распространены экономические методы организации управления, которые заключаются в том, что при выполнении плановых показателей работы отдела, соблюдение трудовой дисциплины, внедрения новых идей на предприятии работнику выплачивается ежемесячная премия в абсолютном выражении. Размер премии устанавливает начальник отдела маркетинга, при согласовании с руководителем ООО Мовен.

На предприятии существует большой минус в социальных методах управления. Полностью отсутствует социальный пакте персонала, условия труда (ремонт и отделка помещений, комфорт на производстве) так же находятся на крайне низком уровне.

2.1.7 Анализ технологии управления ООО Мовен

Технология управления состоит из информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств.

На предприятии ООО Мовен широкое распространение получили информационные технологии управления фирмой. Эта технология применяется на уровне управленческой деятельности персонала в целях автоматизации некоторых постоянно повторяющихся - операций управленческою труда.

Целью информационной технологии управления является удовлетворение информационных потребностей всех без исключения сотрудников фирмы, имеющих дело с принятием решений. Она может быть полезна на любом уровне управления.

Эта технология ориентирована на работу в среде информационной системы управления и используется при худшей структурированности решаемых задач, если их сравнивать с задачами, решаемыми с помощью информационной технологии обработки данных.

Информационная технология управления идеально подходят для удовлетворения сходных информационных потребностей работником различных функциональных подсистем (подразделений) или уровней управления фирмой. Поставляемая ими информация содержит сведения о прошлом, настоящем и **вырезано**

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям предприятия к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности начальника отдела маркетинга.

В качестве метода первичного отбора на базе предприятия ООО “Мовен” предлагается использовать анализ анкетных данных. При использовании этого метода руководитель проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (чётко определённых критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для ООО “Мовен” первичного отбора.

Так как в настоящее время высокие требования предъявляются к специалистам, занимающим должности руководителя отдела маркетинга в организациях, то в качестве объекта проектирования подбора персонала принят начальник отдела маркетинга. Начальник отдела маркетинга непосредственно подчиняется директору ООО “Мовен”. Характер выполняемых работ определяется должностной инструкцией.

При подготовке квалификационных требований необходимо обеспечить четкость и конкретность формулировок, поскольку их размытость снижает качество проработки документа и затрудняет отбор кандидата.

Для формулирования квалификационных и иных требований к замещению вакантной должности начальника отдела маркетинга может быть составлена следующая анкета (таблица 3)

Таблица 3 Анкета формулирования квалификационных и иных требований

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование характеристики | | |
| 1 | 2 | 3 |
| Физические  данные | **вырезано** | **вырезано** |
| Квалификация | **вырезано** | **вырезано** |
| Отношение к труду | **вырезано** | **вырезано** |
| Черты характера | **вырезано** | **вырезано** |
| Мотивация | **вырезано** | **вырезано** |
| Другие условия | **вырезано** | **вырезано** |
| Необходимые способности | **вырезано** | **вырезано** |

После формулирования четких требований к кандидату необходимо опубликовать сведения о наличии вакансии. Для этого формируется реклама, которая должна быть направлена на соответствующую целевую группу кандидатов, содержать четкую информацию об оплате труда, указывать компанию, объявившую конкурс.[[1]](#footnote-1)

Основными источниками поступления кандидатов в процессе найма на работу выбраны:

- государственные службы занятости;

- рекламные объявления в средствах массовой информации.

2 Автоматизировать систему мотивации персонала отдела маркетинга при помощи внедрения пакета прикладным программ фирмы QPR ScoreCard, с целью повышения заинтересованности каждого из работников в своем труде.

Эффективное управление персоналом является одной из важнейших задач на предприятии ООО “Мовен”. Сотрудники организации, их знания, навыки и опыт, едва ли не самый главный источник повышения эффективности и снижения издержек организации. Системы оплаты труда на основе компетентности персонала, качества и своевременности выполнения сотрудниками задач, необходимы для развития организации в условиях высокой конкуренции.

Исходя из этого, с целью повышения эффективности мотивации персонала в ООО “Мовен” предлагается внедрение нового программного продукта.

**вырезано**

3 Разработать проект документации об усилении мер дисциплинарного и материального воздействия на персонал в случае нарушения трудовой дисциплины, явки на работу в нетрезвом состоянии, преднамеренной порчи имущества ООО “Мовен”.

Поскольку материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причинённый предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший в связи с возмещением им ущерба, причинённого его работниками третьим лицам, если этот ущерб возмещён предприятием. В этом случае по заявленному иску на работника может быть в порядке регресса возложена обязанность возместить этот ущерб предприятию в пределах, предусмотренным гражданским законодательством. Чаще всего к видам ущерба, который необходимо возмещать, относятся следующие случаи: уничтожение или порча имущества по небрежности рабочего; утрата документов, оборудования; вынужденный простой на предприятии по вине работника и др. Материальная ответственность может быть полной и ограниченной, индивидуальной и коллективной.

Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются в случае нарушения трудового законодательства, когда имеет место дисциплинарный проступок, под которым понимается противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей работником. Невыполнение работником трудовых обязанностей существует тогда, когда доказана его личная вина и он действовал умышленно и неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине от него не зависящей (отсутствие нормальных условий труда, недостаточная квалификация для выполнения порученной работы и др.), то он не может быть привлечён к дисциплинарной ответственности.

Исходя из этого, на предприятии следует внедрить систему внутренней документации относительно соблюдения рабочей дисциплины. Следует усилить контроль над соблюдением корпоративной культуры работниками предприятия. Применять систему штрафов и выговоров и за опоздания, а так же включить в коллективный договор пункт о полной материальной ответственности работника, при причинении ущерба по его вине, с отчислениями из его заработной платы в размере 10 % - 30 % ежемесячно от суммы материального ущерба.

4. Внедрить проект эффективного принятия решений, начальника отдела маркетинга на основе моделей, разработанных американским социологом М.Рубинштейном. Задать условия для обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений;

В ООО “Мовен” с целью повышения эффективности принятия управленческих решений предлагается внедрить систему совещаний, ежедневных пятиминуток для освещения насущных проблем предприятия.

Искусству принятия решений можно научиться так же легко, как овладеть другими навыками, необходимыми в повседневной жизни. Американский социолог М.Рубинштейн излагает 10 принципов, которых он советует придерживаться при принятии любых решений. Именно эти принципы я рекомендую внедрить на предприятии ООО “Мовен” в полном объеме.

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь представить проблему в целом.

**вырезано**

4.3. Получать от руководителей структурных подразделений, специалистов информацию и документы по вопросам, входящим в его компетенцию.

4.4. Привлекать специалистов всех структурных подразделений предприятия для решения возложенных на него обязанностей (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет – с разрешения руководителя предприятия).

4.5. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

V. Ответственность

Специалист по маркетингу несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

После разработки оргпроекта и предложенных мероприятий необходимо фактическое внедрение данных мероприятий на базе ООО “Мовен”. Этап внедрения предложенных мероприятий будет разработан в 4 главе курсовой работы.

4 Внедрение организационного проекта

План-график внедрения рекомендаций представлен в таблице 4, при этом необходимо отметить, что сложившийся на сегодняшний момент в компании ООО “Мовен” социально - психологический климат способствует беспрепятственному внедрению всего комплекса рекомендаций. Потому что, фактически, все сотрудники предприятия уже полностью морально подготовлены и понимают необходимость, и обоснованность передачи им части функций подсистемы управления маркетинговой деятельностью компании. А остальные служащие линейных подразделений компании, уже неоднократно обращались к руководству с просьбами скорейшего внедрения изменений в деятельности компании. Поэтому предполагается, что внедрение комплекса рекомендуемых мероприятий пройдет беспрепятственно, и со стороны непосредственных исполнителей будет встречено с полным пониманием и одобрением.

Таблица 4 План – график внедрения рекомендаций

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ п/п | Мероприятия | Дата внедрения | Ответственный испол-нитель | Соис-полни-тель | Место внедрения | Затраты на реализацию проекта, руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** |
| 2 | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** |
| 3 | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** |
| 4 | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** |
| 5 | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** | **вырезано** |
| Итого | | | | | | 40700 |

В связи с выше изложенным, а также, учитывая, что все сотрудники компании имеют высшее образование и высокий уровень компетенции в своей профессиональной области, то предполагается, что период адаптации к измененным условиям труда пройдет в кратчайшие сроки, и затраты на переквалификацию отдельных сотрудников, не имеющих достаточных навыков работы с новой техникой и программным обеспечением, составят менее 13 700 руб. Так же предполагается что прирост валовой прибыли от всей совокупности внедренных мероприятий по данным планово – экономического отдела составит 80000 рублей. Таким образом:

Ээф = P – k = 80000 - (40700 + 13700) = 25600 руб.

Таким образом, экономия при реализации внедренных мероприятий составит 25600 рублей.

Заключение

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

Характерный подход к формированию общей концепции и струк­туризации разделения труда в области управления персоналом можно проследить по работам И. Хентце - одного из ведущих германских авторов, разрабатывающих эту проблему. Он вы­деляет несколько блоков, определяющих структу­ризацию службы управления персоналом в зарубежных организаци­ях.

1. **вырезано**
2. Л.: ЛГУ, 1975.
3. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления : практический опыт и рекомендации. – М.:Экономика, 1988.
4. Рекомендации «Система управления производственным объединением и промышленным предприятием. Разработка, внедрение и совершенствование на основе стандартизации».- М.: Изд. стандартов, 1986.
5. Слезингер Г.Э. Совершенствование процессов управления предприятием. – М.: Машиностроение, 1975.
6. Теория организации: Учебник /Под ред. В.Г.Алиева.-М.:Луч,1999,гл.6.
7. Управление персоналом организации. Учебник/Под ред. А.Я.Кибанова.:3ое изд. – М.:ИНФРА-М.2005.
8. Управление персоналом организации. Практикум: Уч. пособие/под ред. А.Я. Кибанова – 2-е изд., М.:ИНФРА –М.,2004.

1. Розенбаум Ю.А. Формирование управленческих кадров. М.: ИНФРА-М, 2006 – С. 154 [↑](#footnote-ref-1)