МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

НИЖНЕВАРТОВСКИЙ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ ННСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

ГОУ ВПО ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Курсовая работа**

**по дисциплине «Теория Организации» на тему:**

**«Анализ организационной структуры на примере ЗАО АКБ «Приобье»**

ВЫПОЛНИЛА:

Студентка 2 курса

Группы М-21

специальности

«Менеджмент организации»

Васильевых О.О

Научный руководитель:

к. э. н., доцент Шульгин О.В.

Нижневартовск, 2008

**Оглавление**

**Введение**

**1. Общие положения**

1.1 Понятие организационной структуры

1.2 Виды организационных структур в управлении производством

1.3. Общая характеристика ЗАО АКБ «Приобье»

1.4. Анализ организационной структуры ЗАО АКБ «Приобье»

**2. Процесс управления производством и его функции**

2.1. Функциональное разделение труда в процессе управления и его характеристика

2.2. Классификация и содержание функций управления.

**3. Анализ процедур принятия решении в системе управления ЗАО АКБ «Приобье»**

3.1. Роль решений в процессе управления производством.

3.2. Виды решений, принимаемых в системе управления ЗАО АКБ «Приобье»

3.3. Процедура принятия решений (схема и характеристика), контроль за их исполнением

3.4. Предложения по совершенствованию процедур принятия решений в ЗАО АКБ «Приобье»

**4. Контроль исполнения в аппарате управления ЗАО АКБ «Приобье»**

4.1. Современные требования к организации контроля исполнения в аппарате управления.

4.2. Предложения по рационализации действующей системы контроля исполнения в ЗАО АКБ «Приобье»

**5. Документация в управлении производством ЗАО АКБ «Приобье»**

5.1. Роль документации в технологии процессов управления.

5.2. Виды документальных систем и их назначение

5.4. Практика организации документооборота в ЗАО АКБ «Приобье»

5.5. Мероприятия по совершенствованию документации и документооборота в ЗАО АКБ «Приобье»

**6. Организация труда в аппарате управления (наименование организации)**

6.1. Факторы, влияющие на эффективность труда

6.2. Пути повышения эффективности труда в ЗАО АКБ «Приобье»

**7. Рабочие места в аппарате управления ЗАО АКБ «Приобье»**

7.1. Значение рациональной планировки служебных помещений и организации рабочих мест в ЗАО АКБ «Приобье»

7.2. Описательная характеристика и анализ состояния служебного помещения и рабочих мест в аппарате управления в ЗАО АКБ «Приобье»

**Заключение**

**Список литературы**

**Введение**

Структура организации это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации

Понятие организационной структуры включает в себя не только выполняемые внутри нее задания, но и координируемую сотрудниками деятельность за пределами организации. Многие традиционно выполнявшиеся самой организацией виды работ в настоящее время передаются специализированным фирмам, что предполагает тесное взаимодействие независимых компаний и трансформацию традиционных границ между организациями.

Считается, что организация существует во внешней среде, которая формирует ее стратегию, технологию, масштаб и уровень нововведений. Эти ситуационные факторы, в свою очередь, определяют необходимую структуру, то есть структуру, которую должна принять организация для обеспечения производственной деятельности.

Актуальность курсовой работы заключается в том, что организациям приходится решать одни и те же проблемы: разрабатывать структуру своих объединений, выстраивать единую политику учета и контроля за деятельностью, управлять всей организацией как единым целым в соответствии с принятой стратегией.

Цель курсовой работы изучить эффективность функционирования организации в целом и предложить варианты по ее улучшению, проанализировать организационную структуру предприятия ЗАО АКБ «Приобье» и предложить варианты по улучшению организационной структуры.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач: рассмотреть структуру управления, виды организационных структур; процесс управления производством и его функции, определить классификацию и содержание функций управления. Охарактеризовать распределения функций по уровням и звеньям в ЗАО АКБ «Приобье». Рассмотреть какие существуют процедуры принятия решений в организации, определить роль решений, дать характеристику видам решений принимаемы в ЗАО АКБ «Приобье». Проанализировать системы контроля на предприятии. Определить роль документации в технологии управления, рассмотреть виды и формы документации, предложить варианты по совершенствованию документации и документооборота на предприятии. Выявить факторы влияющие на эффективность труда управленческого персонала. Дать характеристику и проанализировать состояние служебных помещений и рабочих мест на предприятии. Определить роль и значение графиков в процессе управления

Объектом исследования является предприятие ЗАО АКБ «Приобье».

Предметом исследования является организационные отношения между элементами исследований систем управления.

Теоретической базой послужили труды таких исследователей как: Томилов В.В., Виханский О.С., Иванов А.П., Герчикова И.Н. и т.д.

**1. Общие положения**

**1.1. Понятие организационной структуры.**

Термин «организация» с французского переводится как строение, устройство чего-либо. В менеджменте это понятие используется для обозначения совокупности людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели с использованием принципов разделения труда, обязанностей и на основе определенной структуры.

Понятие «структура» в переводе с латинского обозначает расположение и связь составных частей чего-либо, строение. В теории менеджмента словосочетание «организационная структура» чаще всего используется для обозначения внутреннего строения организации, совокупности взаимосвязей между подразделениями и членами организации [11, С.135].

Структура – один из важнейших компонентов системы, отличающейся от структуры наличием целевой ориентации и придающей системе определенную направленность.

Организационная структура включает в себя две составные части – структуру и организацию. Под структурой понимается форма упорядоченности элементов системы, совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему практически и независимо от ее элементов и целей, в то время как организация элементов системы внутри и вне ее непосредственно зависит от реализуемых целей и свойств самих элементов [11, С.136]. Структура при этом отражает внутреннюю форму организации систему ее статистику. Организация не имеет самостоятельного воплощения, проявляясь через структуру. Организационные отношения имеют более существенное значение по сравнению с управленческими, т.к. последние действуют только в общественных системах и только при побуждении людей к целесообразному действию.

Организационная структура в системе управления имеет скелетообразующее значение, т.е. является хребтом организации. Она отражает уровень социально-экономического развития субъекта управления, степень технико-технологической зрелости, формы организации производства и другие объективные признаки развития объекта и субъекта управления, ее философию и стратегию.

Веснин В.Р. в своем учебнике «Менеджмент» дает определение управленческой структуре как совокупности органов управления (должностей, подразделений и служб), находящихся в определенной взаимной связи, соподчинении и объединенных коммуникационными каналами. При этом управленческие структуры он классифицирует по следующим основаниям [4, С. 228]:

1. по степени сложности, которую характеризуют:

* число подразделений и мест расположения;
* среднее количество подчиненных у одного руководителя;
* количество уровней управления;
* важность принимаемых решений и др.

1. по принципам разбиения (функциональный, объектный и др.);
2. по степени централизации (централизованные или децентрализованные);
3. по целевому назначению (стратегические, оперативные, информационные и др.).

В учебном пособии «Основы менеджмента» под редакцией С.Г. Лопатиной указано, что организационная структура управления представляет собой упорядоченную совокупность подразделений управления с их взаимосвязями, как по вертикали, так и горизонтали и ее можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, направленной на достижение конечных целей менеджмента.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления [8,С. 81]. В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно – права и ответственность за их выполнение.

Таким образом, структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Поэтому организационную структуру можно рассматривать как обратную сторону характеристики механизма функционирования, как процесса реализации структурных связей системы управления [2, С. 52].

**Принципы структуры управления.**

С системной точки зрения структура – важнейшая характеристика организации. Это удобная модель, которая позволяет понять взаимосвязи и взаимодействия частей системы.

В любой организации можно выделить составные части, которые взаимодействуют между собой в определенном порядке. Это и есть структура. Меняя способ разделения, можно изменять порядок взаимодействия частей и, в итоге, результаты всего целого. Каждая подсистема любой организации (техническая, технологическая, информационная социальная, финансовая и др.) состоит из взаимодействующих частей, имеет структуру и сама является структурной частью организации. Взаимодействие все частей организации должно обеспечить ее работу. Это происходит благодаря существованию важной организационной структуры – управления [6, С.88].

Структура управления – один из способов разделения организации на части. Существенным отличительным признаком является то, что в каждом обособленном звене можно указать на человека или группу людей, которые обладают возможностью принимать решения. Данная возможность обеспечивается ресурсами, распорядители которых вовлекаются в процесс управления организацией, ставя и решая задачи управления [6, С.89].

Таким образом, любое звено структуры управления представляет собой единство задач управления, ресурсов, предназначенных для их решения, и исполнителей этих задач.

**1.2. Виды организационных структур.**

Различают следующие основные структуры организации управления:

1. линейные;
2. функциональные;
3. линейно-функциональные (традиционные);
4. программно-целевая структура**;**
5. матричная структура управления;
6. Дивизиональная структура

**Линейная структура.**

Линейная структура управления является простейшей, сущность которой состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом – руководителем, получающий официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность (рис. 1) [13, С.257]. Другими словами все функции управления и подчинения сосредотачиваются у руководителя, создается вертикальная линия управления и прямой путь воздействия на подчиненных [2, 54].

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  | | | Руководитель | | |  | | |  | |
|  | |  | | |  | | |  | | |  | |
| Линейный руководитель | | | | |  | | | Линейный руководитель | | | | |
|  | |  | | |  | | |  | | |  | |
|  |  | |  |  | |  |  | |  |  | |  |
| Исполнитель 1 | | Исполнитель 2 | | |  | | | Исполнитель 1 | | | Исполнитель 2 | |

Рисунок 1 – Линейная структура управления

Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с неотложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями и т.д. Настоящая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, фирмами одной или несложной технологии.

**Преимуществом линейной структуры** является простота применения. Все обязанности и полномочия четко распределены, в связи с чем создаются все необходимые условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе [13, С.258]. Кроме этого, повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения, получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченными ресурсами и личная ответственность за конечные результаты деятельности своего подразделения [2, С.55].

Среди **недостатков** отмечается жесткость, негибкость, неприспособленность к дальнейшему росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления [13, С.258].

Структура предъявляет очень высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными работниками, что ограничивает масштаб возглавляемого подразделения и возможности руководителя более эффективно им управлять [2, С.55].

**Функциональная структура.**

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что при сохранении единоначалия по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, разработки которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления (рис. 2) [2, С.258].

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | |  | | | Руководитель | | | | | |  | | |  | | | | | |
|  | | | | |  | | |  | |  | | | |  | | |  | | | | | |
| Функциональные органы управления | | | | | |  | Функциональные органы управления | | | | | | | |  | Функциональные органы управления | | | | | | |
|  | | |  | | | |  | | | |  | | | | | | | | |  | | |
|  |  | | |  | | |  | |  | | | |  | | | | |  | | | |  |
| Испол-нитель 1 | |  | Испол-нитель 2 | | |  | Испол-нитель 3 | | |  | | Испол-нитель 4 | | |  | Испол-нитель 5 | | |  | | Испол-нитель 6 | |

Рисунок 2 – Функциональная структура управления

Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения соответствует наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия.

Традиционные функциональные подразделения предприятия – это отделы производства, маркетинга, финансов. Эти широкие области функций, имеющиеся на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей.

Если размер организации (отдела) велик, то основные функциональные отделы можно разбить на более мелкие функциональные подразделения (вторичные или производные). Суть заключатся в максимальном использовании преимуществ специализации и избежание перегрузки руководства [13, С.259].

Руководители функциональных служб отвечают за выполнение соответствующих функций и по этим вопросам дают распоряжения нижестоящим подразделениям. При такой структуре достигается высокий уровень специализации, что позволяет разрабатывать более обоснованные и квалифицированные решения. Подобная система предполагает большое количество отделов и множество каналов, по которым отдаются распоряжения. Нижестоящие подразделения получают распоряжения от нескольких вышестоящих органов и не всегда знают, как их согласовать на среднем и низшем уровне, что приводит к ослабеванию горизонтальных связей [2, С.56].

Функциональную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, выпускающих относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют стандартных управленческих решений [13, С.260].

К **преимуществам функциональной структуры** можно отнести то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности. [13, С.259].

Основные преимущества структуры: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций и расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности [2, С.56].

**Недостатки.** Вместе с тем специализация функциональных отделов нередко является препятствием для успешной деятельности предприятия, поскольку затрудняет координацию управленческих воздействий. Функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации, что увеличивает конфликтность между отделами. Кроме того, на крупном предприятии цепь команд от руководителя до исполнителя становиться слишком длинной. [13, С.259].

Также к числу **недостатков** можно отнести [2, С.57]:

* трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
* длительную процедуру принятия решений и иерархию в структуре взаимоотношений;
* снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания в выполнении ими своих обязанностей, т.к. каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
* дублирование и несогласованность указаний и распоряжений, получаемым работниками и нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

С увеличением размеров и развитием концентрации производства необходимо было найти более приемлемые формы управления, соответствующие характеру новых требований производства. В результате были созданы комбинированные структуры, сочетающие в себе преимущества линейных и функциональных структур. Простейшими из них являются линейно-функциональные и линейно-штабные структуры.

**Линейно-функциональная структура.**

Основу структуры составляет «шахматный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т.д.) [8, С.83]. Структура предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений (рис.3) [13, С.259].

Основная роль этих подразделений состоит в подготовке проектов решения, вступающих в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | |  | | | Руководитель | | | | | |  | | |  | | | | | |
|  | | | | |  | | |  | |  | | | |  | | |  | | | | | |
| Функциональные органы управления (функциональные руководители) 1 | | | | | |  | Линейные органы управления | | | | | | | |  | Функциональные органы управления (функциональные руководители) 2 | | | | | | |
|  |  |
|  | | |  | | | |  | | | |  | | | | | | | | |  | | |
|  |  | | |  | | |  | |  | | | |  | | | | |  | | | |  |
| Испол-нитель 1 | |  | Испол-нитель 2 | | |  | Испол-нитель 3 | | |  | | Испол-нитель 4 | | |  | Испол-нитель 5 | | |  | | Испол-нитель 6 | |

Рисунок 3 – Линейно-функциональная структура управления

Наряду с линейными руководителями (директорами, начальниками филиалов и цехов) существуют руководители функциональных подразделений (планового, технического, финансового отделов, бухгалтерии), подготавливающие проекты планов, отчетов, становящимися официальными документами после подписания линейными руководителями.

Основным **достоинством** данной структуры является то, что она, сохраняя целенаправленность линейной структуры, дает возможность специализировать выполнение отдельных функций и тем самым компетентность управления в целом [13, С.260].

Использование линейно-функциональной структуры эффективно на предприятиях, осуществляющих рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся функции. Все достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники [8,С.85].

**Преимуществом линейно-функциональной структуры** является ее простота и привычность, четкость распределения функций управления между руководящим персоналом [1, С.98].

**Недостатки** усугубляются на практике за счет [1, С.99; 8, .86]**:**

* несоответствия между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений;
* превышение норм управляемости у директоров и их заместителей;
* формирование нерациональных информационных потоков;
* чрезмерная централизация специфики работы различных подразделений;
* слабые связи между функциональными подразделениями;
* отсутствие необходимых нормативных и регламентирующих документов.

**Программно-целевая структура.** Данная структура предполагает создание специального органа по управлению разработкой (программ, проектов). Эта структура возникла в связи с появлением необходимости реализации крупных программ. По своей сути она представляет собой механизм управления, который накладывается на линейно-функциональную структуру, чтобы повысить её адаптивные свойства. Программно-целевые органы создаются на время выполнения какого-либо проекта. После его реализации они ликвидируются. В созданном органе по реализации проекта могут участвовать работники данного предприятия либо внешние специалисты. Необходимость постоянного осуществления проектов и программ, привела к созданию службы по реализации программ на постоянной основе. В результате возникла матричная структура управления.

**Матричная структура управления** (сочетание линейно-функциональной и программно-целевой структур). Построена на принципе двойного подчинения исполнителя: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта. В ней создаются специальный механизм взаимодействия, который основан на распределении прав обязанностей и функций между линейными, функциональными и программно-целевыми органами.[4] Главная особенность матричной структуры – обязательное создание специального, постоянно действующего органа - комплексной группы, которая занимается выполнением очередных комплексных программ, распределением ресурсов между всеми программами.

**Дивизиональная структура** (объединение нескольких функциональных структур). Возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификации (расширении) их деятельности и усложнением технологических процессов. Основную роль в данной структуре играют менеджеры производственных подразделений. Он отвечает за определение основных показателей плана своих заводов, уровня издержек производства реализации, совершенствование системы сбыта, координацию деятельности функциональных служб. При этой структуре управляющий производственным отделением обязан вести подготовку производства, рационально организовывать труд при оптимальном использовании сырьевых, материальных и энергетических ресурсов и осуществлять контроль за работой подчиненных. В структуре используются элементы программно-целевого управления.[1] Эта структура имеет недостатки, к которым относятся: дублирование функций управления, дублирование работ, рост вертикалей управления и иерархичность.

На ряду с организационными структурами выделяют структуру управления, различающуюся характером и содержанием управленческой деятельности:

- Механическая. Характеризуется использованием форм, правил и процедур, централизации принятия решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархии власти в организации.

- Адаптивная или гибкая (органическая). Позволяет гибко реагировать на изменения в окружающей среде, и учитывают все инновационные приемы в управленческой деятельности.

- Партисипативные. Основаны на активном включении сотрудников в процессы выработки.

**1.3. Общая характеристика ЗАО АКБ «Приобье»**

**Наименование** - Акционерный Коммерческий Банк «Приобье» (закрытое акционерное общество).

**Юридический адрес** – 628616, Россия, Тюменская область, ХМАО-Югра, г. Нижневартовск, пр. Победы 18а.

Акционерный коммерческий банк "Приобье" основан 20 октября 1990 г. На сегодняшний день является универсальной кредитно-финансовой организацией городского значения, обслуживает физических лиц и корпоративных клиентов и является сейчас одним из старейших и хорошо известных в г. Нижневартовске. ЗАО АКБ «Приобье» - специализированный городской финансовый институт. Деятельность ЗАО АКБ «Приобье» оценена ведущими мировыми рейтинговыми агентствами. Краткосрочный и долгосрочный кредитные рейтинги Банка соответствуют суверенному кредитному рейтингу России.

Банк входит в Ассоциацию региональных банков России, Ассоциацию кредитных организаций Тюменской области. Является членом Международной платежной системы VISA International, участником торгов фондовой биржи ММВБ.

На 1 декабря 2006 г. собственный капитал банка составлял 111,689 млн руб., валюта баланса — 485,921 млн руб., балансовая прибыль — 12,723 млн руб. Уставный капитал — 33017 тыс. руб.

За годы работы ЗАО АКБ «Приобье» приобрел, обширные международные связи и завоевал репутацию первоклассного банковского учреждения. ЗАО АКБ «Приобье» накоплен уникальный опыт в области финансового обслуживания межправительственных соглашений, а также крупных проектов, реализуемых в рамках межгосударственных договоренностей и правительственных программ.   
 Главной задачей ЗАО АКБ «Приобье» является обслуживание потребностей населения города. Начиная с прошлого года, следуя решениям правительства в сфере развития банковского сектора, ЗАО АКБ «Приобье» максимально сконцентрировался на выполнении этой задачи. Уже несколько лет ЗАО АКБ «Приобье» осуществляет эмиссию собственных рублевых корпоративных облигаций. В рамках развития комплекса инвестиционно-банковского обслуживания ЗАО АКБ «Приобье» успешно работает в области организации выпусков ценных бумаг своих корпоративных клиентов. Он является признанным лидером в данной сфере и традиционно занимает ведущие позиции в рейтингах организаторов и андеррайтеров корпоративных облигационных займов на российском рынке.  
 Основными стратегическими задачами ЗАО АКБ «Приобье» являются наращивание собственного капитала, поддержание высокого уровня ликвидности, поиск новых ниш на финансовом рынке города, повышение качества обслуживания клиентов, изыскание источников ресурсов для расширения объемов кредитования, поддержание и совершенствование технологической базы, организация и развитие бизнеса с финансовыми институтами, эффективное управление банковскими рисками, внедрение Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО).

В мае 2003 ЗАО АКБ «Приобье» заключил с Агентством по ипотечному жилищному кредитованию соглашение о сотрудничестве, которое направлено на создание условий для развития массового кредитования населения на приобретение жилья через механизм привлечения долгосрочных финансовых ресурсов в жилищную сферу. Таким образом, ЗАО АКБ «Приобье» будет содействовать выполнению задач по дальнейшему становлению и развитию системы долгосрочного ипотечного жилищногокредитования.   
 В 2003 году начата реализация широкомасштабной Программы ипотечного жилищного кредитования ЗАО АКБ «Приобье». Открыты специализированные Центры ипотечного и потребительского кредитования.  
ЗАО АКБ «Приобье» по-прежнему занимает одно из ведущих мест среди российских банков в сфере проведения операций с драгоценными металлами. В апреле 1998 г. ЗАО АКБ «Приобье» первым из коммерческих банков получил генеральные лицензии на экспорт аффинированного золота и серебра. Таким образом ЗАО АКБ «Приобье», ранее в течение многих лет экспортировавший золото только по поручениям Правительства РФ, получил дополнительную возможность реализовывать на международных рынках собственный металл, закупаемый им на внутрироссийском рынке, а также золото российских клиентов по их поручениям.

**Сфера и масштаб деятельности**

Основная деятельность банка сосредоточена в городе Нижневартовске и клиентами банка являются преимущественно предприятия среднего и малого бизнеса, которые занимаются торговлей, работают в сфере предоставления услуг населению, или являются подрядчиками у крупных производственных предприятий города. Поэтому миссией банка является реализация идеи «Банк для города и горожан».

Банк ориентируется на региональных клиентов, стремясь на деле реализовать индивидуальный подход, максимально помочь клиентам в решении их проблем.

Основные направления деятельности ЗАО АКБ «Приобье»

- банковские операции с денежными средствами физических и юридических лиц;

- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;

- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов;

- кассовое обслуживание физических и юридических лиц;

- купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;

- кредитование юридических и физических лиц;

- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящиеся в них сейфы для хранения документов и ценностей;

- деятельность на рынке ценных бумаг.

**1.4. Анализ организационной структуры ЗАО АКБ «Приобье»**

Нижневартовский банк ЗАО АКБ «Приобье» завоевал прочные позиции на местном рынке финансовых услуг. За каждыми рейтинговыми строчками стоят усилия конкретных людей. Успех любого дела, тем более банковского, определяется в первую очередь командой. В штате коллектива банка 125 сотрудников. В основном это специалисты, имеющие большой практический банковский стаж. Именно они стояли у истоков банковского дела, у них учились и набирались опыта молодые кадры.

Эффективность управления ЗАО АКБ «Приобье» заключается в том, что ее структура соответствует целям и задачам деятельности предприятия и приспособлена к ним.

**Кредитный отдел.** Приоритетная деятельность – кредитование. В кредитном отделе трудятся 10 человек, в основном ветераны банковского дела, стоящие у истоков кредитования в Нижневартовске.

Помимо крепких профессиональных знаний и навыков приходится быть и хорошим психологом – участок работы довольно сложный, рассчитанный на перспективу. Важно по одному только виду уметь определить настроение клиента, с чем он пришел. От того, как пройдет диалог с клиентом, зависит и состояние дел, и отношение к банку.

**Отдел планирования и прогнозирования.** Организующим началом всех подразделений филиала на выполнение плана прибыли, утвержденного Головным банком, является отдел планирования и прогнозирования (создан в 2001 году на основе отдела хозрасчета и кредитных ресурсов).

На отдел возложены обязанности контроля за денежным обращением, размещения временно свободных ресурсов филиала, формирование отчетности для Головного банка. Но приоритетным направлением деятельности отдела является разработка и контроль за исполнением «Бизнес-плана» филиала. А поскольку «Бизнес-план» раскрывает потенциал и перспективу развития филиала на весь следующий год, особое внимание уделяется точности и реальности запланированных показателей, оперативному анализу производственно-хозяйственной деятельности филиала.

**Бухгалтерия.** Значимость бухгалтерии в деятельности любого предприятия, а тем более банка, очень велика. Здесь сосредоточен результат работы всех подразделений, в цифрах показана четкая картина состояния и движения денежных средств, имущества, фондов, о финансовых результатах деятельности банка. На основании анализа данных бухгалтерской и финансовой отчетности формируются задачи развития банка на ближайший период и более отдаленную перспективу. Следовательно, в бухгалтерии необходимо иметь высококвалифицированные и подготовленные кадры, которые владеют навыками работы с гражданским и налоговым законодательством и основами психологии.

**Отдел клиентской сети, депозитария и ценных бумаг.** Банк предстает перед клиентами, прежде всего, в лице сотрудников отдела клиентской сети, депозитария и ценных бумаг. Специалисты данного отдела ведут работу по привлечению в банк новых клиентов, консультируют и предлагают существующим и потенциальным клиентам новые банковские продукты и услуги, способствуют разрешению рабочих вопросов для организации наилучшей совместной работы банка и его клиентов, так как интересы клиента, его финансовое благополучие и высокое качество обслуживания – это главные приоритеты в работе банка.

**Отдел по работе с персоналом.** Подбор, расстановку, изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности, обеспечение прав, льгот и гарантий работников филиала призван осуществлять отдел по работе с персоналом.

Немаловажной задачей отдела по работе с персоналом является создание резерва на выдвижение на руководящие должности с целью подбора кадров на замещение и осуществление контроля за его обновлением и пополнением в соответствии со стратегией банка, изменяющимися внешними и внутренними условиями филиала. С этой целью ОРП участвует в организации повышения квалификации специалистов, в аттестации, в разработке мероприятий по реализации рекомендаций аттестационных комиссий, определяет круг специалистов, подлежащих очередной и повторной аттестации, обеспечивает подготовку необходимых документов.

**Контрольно-аналитический отдел.** Отдел состоит из числа сотрудников, имеющих высшее образование и практический опыт работы в сфере экономической безопасности.

Основными направлениями деятельности отдела являются: пресечение и предупреждение сделок с неблагонадежными клиентами, недопущение утечки сведений, составляющих банковскую тайну, обеспечение сохранности банковского имущества, проведение контрразведывательных мероприятий и решение вопросов нештатных ситуаций.

**Управление автоматизацией.** Банки являются наиболее информационно потребляемыми учреждениями. Это обусловлено в первую очередь тем, что большая часть работы связана с оперативной обработкой потоков конфиденциальной информации. Сегодня принятие любого управленческого решения в современном банке не обходится без использования большого объема оперативной, правильно структурированной информации. Поэтому направление, связанное с банковской автоматизацией, играет немаловажную роль в деятельности любой кредитной организации.

**Управление по работе с населением.** УРН образовалось в 1997 году в результате слияния отдела вкладных операций и отдела нетрадиционных электронных денег.

Работа этого отдела – это работа с клиентами. Работа в условиях жесткой конкурентной борьбы, которая требует от работников управления огромных усилий, направленных на повышение качества обслуживания клиентов, расширение спектра оказываемых услуг.

Говоря о работе с пластиковыми карточками, можно сказать, что банком предоставляется огромный перечень видов карт, начиная от массовых Visa Electron и Cirrus и заканчивая: Visa Gold, EC/MC Gold, Visa Platinum.

Основной акцент Управлением делается на развитие карточных систем.

Для кредитных организаций пластиковые карточки – это повышение конкурентоспособности и престижа, наличие гарантий платежа, снижение издержек на изготовление, учет и обработку бумажно-денежной массы, пластиковыми карточками позволяет банку получить дополнительные преимущества: расширить набор предоставляемых услуг и привлечь этим новых клиентов, в том числе корпоративных.

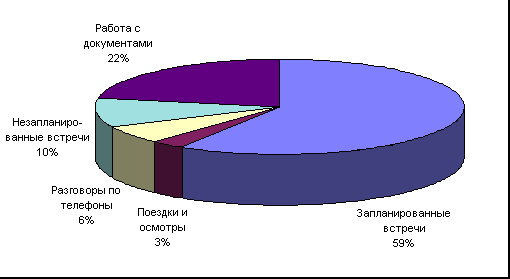
**2. Процесс управления производством и его функции**

**2.1. Функциональное разделение труда в процессе управления и его характеристика**

Крупные организации нуждаются в выполнении очень больших объемов управленческой работы. Это требует деления управленческого труда на горизонтальный и вертикальный. Горизонтальный принцип разделения труда - это расстановка руководителей во главе отдельных подразделений, отделов. Вертикальный принцип разделения труда - это создание иерархии уровней управления, чтобы скоординировать горизонтально разделенную управленческую работу для достижения целей организации.  
Руководителей делят на три категории:

1. Руководители низшего звена (операционные руководители). Самая многочисленная категория. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов (сырья, оборудования, кадров). К младшим начальникам относятся мастер, заведующий лабораторией и т.п. Работа руководителя низшего звена является самой разнообразной, характеризуется частыми переходами от одного вида деятельности к другому. Степень ответственности руководителей низшего звена не очень высока, иногда в работе присутствует значительная доля физического труда.
2. Руководители среднего звена. Они контролируют работу руководителей низшего звена и передают обработанную информацию для руководителей высшего звена. К данному звену относятся: заведующие отделом, декан и т.д. На руководителей среднего звена ложится существенно большая доля ответственности.
3. Руководители высшего звена. Самая малочисленная категория. Они отвечают за разработку и реализацию стратегии организации, за принятие особо важных для нее решений. К руководителям высшего звена относятся: президент компании, министр, ректор и т.д. Работа руководителя высшего звена является весьма ответственной, так как фронт работы большой, а темп деятельности напряженный. Их работа, в основном, заключается в умственной деятельности. Они постоянно должны принимать управленческие решения.

Усредненное распределение рабочего времени для руководителя высшего звена:



2.2. Классификация и содержание функций управления

Процесс управления (менеджмент) имеет четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

1. Планирование. С помощью этой функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы. На этом этапе фирма должна определить, каких реальных результатов она может добиться, оценить свои сильные и слабые стороны, а также состояние внешней среды (экономические условия в данной стране, правительственные акты, позиции профсоюзов, действия конкурирующих организаций, предпочтения потребителей, общественные взгляды, развитие технологий).
2. Организация. Эта функция управления формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.). То есть на этом этапе создаются условия для достижения целей организации. Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов.
3. Мотивация - это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального "роста". При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей. Прежде, чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников.
4. Контроль. Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий. Процесс контроля включает: установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения.
5. Координация – форма целенаправленного воздействия на людей, предусматривающая обеспечение необходимой согласованности их действий. Функция координации обеспечивает взаимосвязь функций менеджмента. Последовательное совершение событий от функции планирования до функции контроля.

**3. Анализ процедур принятия решении в системе управления ЗАО АКБ «Приобье»**

**3.1. Роль решений в процессе управления производством**

В организациях процесс принятия решения играет существенную роль. Решения, принимаемые в организации, во-первых, влияют на жизнь не только работников организации, но и многих других людей. Если организация достаточно влиятельная, её решения могут изменять не только среду, в которой эта организация действует, но и даже ход истории человечества. Во-вторых, решения, принимаемые в организациях, отличаются значительной сложностью, так как при этом необходимо учитывать огромное количество разнообразных факторов: будущее состояние рынка, конкурентоспособность продукции или услуг, объёмы капиталовложений и.т.д.

Кроме того, эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым ответственным работником аппарата управления, а тем более руководителями, теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений. Определяющее место в составе причин неэффективных решений занимает незнание либо несоблюдение технологии их разработки и организации выполнения.

Организационный аспект проявляется в организации, как разработки, так и выполнения управленческого решения. При этом реализуется ряд его функций, а именно направляющей, координирующей и мотивирующей.

Направляющая функция решений проявляется в том, что они принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, конкретизируются в многообразных задачах. Одновременно решения являются направляющей основой для реализации общих функций управления- планирования, организации, контроля, мотивации, которые реализуются посредством решений.

Координирующая роль решений отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утверждённые сроки и соответствующего качества.

Мотивирующая функция решений реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения), экономических стимулов (премии, надбавки), социальных оценок (морально-политические факторы трудовой активности: самоутверждение личности, творческая самореализация).

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения указанных функций, как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения.

С учётом всего этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

**3.2** **Виды решений принимаемых в системе управления** **ЗАО АКБ «Приобье»**

Среди многообразия решений в ЗАО АКБ «Приобье» принимаются следующие решения:

1. Необходимые решения – решения, которые приближают организацию к её цели, улучшают ситуацию в управленческой системе, повышают эффективность её функционирования.

2. Избыточные решения (мешают работать, отрывают работника от дела)

3. Интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. В рамках исследования деятельности российских менеджеров высшего звена 80% опрошен­ных заявили, что часто обнаруживали наличие серьезной пробле­мы лишь благодаря "неформальному обмену информацией и ин­туиции".

4. Решения, основанные на суждениях, — это выбор, обуслов­ленный накопленным опытом, знаниями. Человек использует опыт того, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнози­ровать результат в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая уже принесла успех в прошлом.

5. Рациональные решения. Это — решение, обосновываемое с помощью объективного аналитического процесса. Рациональное ре­шение проблемы подразделяют на следующие этапы:

1. диагностика проблемы;
2. формулировка ограничений и критериев для принятия решения; *\*
3. выявление альтернатив; I

окончательный выбор.

Принятие управленческих решений зависит от многих факторов: от личных качеств руководителя, от среды принятия решения, от определенности или от неопределенности, от степени риска, информационных ограничений, поведенческих ограничений, от возможности негативных последствий и т. д. Эффективно дейст­вующий менеджер призван учитывать эти факторы при анализе вариантов решения проблемы.

3.3 Процедура принятия решения и контроль за их исполнением

Процесс принятия решения требует логического и упорядоченного подхода, так как менеджеры принимают решения, которые сопряжены с определенными обязательствами и необходимостью претворения их в жизнь.

Из всех неопределенностей менеджеру необходимо выбрать решение, которое позволит достичь конечного результата. Эта неопределенность может принимать ряд форм и представлять:

1. Стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив;

2. Бинарное решение ("да" или "нет");

3. Многоальтернативное решение (имеется очень широкий выбор альтернатив);

4. Инновационное (новаторское) решение, когда требуется предпринять действия, но нет приемлемых альтернатив.

Цель упорядоченного подхода к принятию решений - повысить объективность и обеспечить учет всех важных данных. Если причинно-следственный анализ является дедуктивным процессом, который заставляет управляющего собирать данные, а затем отсеивать их путем критического исключения, то процесс принятия решений выдвигает требование по созданию базы данных, которая затем используется для отсеивания и исключения менее желательных альтернатив.

Основные шаги в процессе принятия решений:

1) постановка цели задач;

2)установление цели решения;

3) разделение критериев (ограничения, желательные характеристики);

4) выработка альтернатив;

5) сравнение альтернатив;

6) определение риска;

7) оценка риска (вероятность/серьезность);

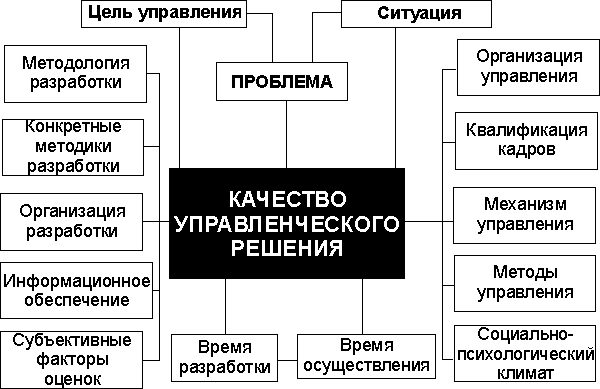
8) принятие решения.

[Этапы принятия стандартного управленческого решения](#fig9.5) приведены на [рисунке](#fig9.5) 4, а определяющие факторы, влияющие на качество управленческого решения см. рис. 5.

|  |  |
| --- | --- |
| **Стандартный процесс принятия решений** | |
| Цель упорядоченного подхода к принятию решений - повысить объективность и обеспечить учет всех важных данных. | |
| **Шаг первый.** | Постановка цели решения. |
| Любой процесс принятия решений должен начинаться с ясного анализа необходимости принятия этого решения. | |
| **Шаг второй.** | Установление критериев решения. |
| Убедившись в том, что цель решения имеет важное значение и что решение принимается в нужной точке цепи решений, можно приступить к процессу выбора решения. | |
| **Шаг третий.** | Разделение критериев. |
| Итак, теперь имеется список критериев, достаточно конкретных для того, чтобы использовать их как основу для сравнения вариантов решений. | |
| **Шаг четвертый.** | Выработка альтернатив. |
| Так как мы обсуждаем стандартные решения, этот шаг для управляющего не представляет трудности. Стандартные решения характеризуются ограниченным и фиксированным набором альтернатив. | |
| **Шаг пятый.** | Сравнение альтернатив. |
| Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, сравнения их и выбора наилучшей. | |
| **Шаг шестой.** | Определение риска. |
| Как уже отмечалось, первооснова оценки эффективности решения состоит в том, удалось ли избежать отрицательных побочных эффектов, снижающих конечную эффективность действия. | |
| **Шаг седьмой.** | Оценка риска. |
| Знать о существовании риска важно, но этого недостаточно. Необходимо определить его значимость. | |
| **Шаг восьмой.** | Принятие решения. |
| Количественные показатели степени риска помогают принять обоснованное решение. | |

**Рис.4. Этапы принятия управленческого решения**

**Рис.5. Влияние различных факторов на качество управленческого решения**



Причины затруднений чаще всего зависят от конкретной ситуации и конкретных руководителей: возможно, это недостаточное количество работников необходимой квалификации; отсутствие прогрессивной технологии как руководства различными процессами, связанными с функционированием организации, так и непосредственно производственным процессом; острая конкуренция; иногда даже действующие законы и нормативные акты в данной стране.

Решение окажется более оптимальным, если оно будет согласовано с теми, кого непосредственно затрагивает, или с теми, кто помогал в подготовке принятия данного решения. В связи с этим, для успешной реализации любого значимого решения целесообразно привлекать к его выработке наибольшее количество сотрудников организации.

После того, как решение принято, и начало осуществляться, обязательно необходимо установление обратной связи. Система контроля необходима для обеспечения оптимального исполнения данного процесса или действия. Обратная связь позволяет руководителю частично корректировать принятое решение, и способствовать его лучшей реализации.

Оценка результатов реализации решений позволяет учесть имеющийся опыт просчетов и недостатков в последующей работе.

Существуют другие факторы, влияющие на принятие решений.

Личностные оценки руководителем важности данной проблемы часто содержат субъективные суждения. Каждый человек обладает своей системой оценки, которая определяет его действия, и влияет на принимаемое решение. Подход к принятию управленческих решений чаще всего основано на определенной системе ценностей. В связи с этим, руководитель, который во главу своей деятельности ставит максимизацию производительности труда любыми средствами, часто забывает о проблемах организации оптимального, эффективного процесса работы сотрудников. Это может выражаться в отсутствии должных условий труда, возможностей для отдыха, хорошего дизайна рабочих помещений.

На принятие решений влияют поведенческие ограничения, то есть факторы, затрудняющие межличностные и внутриорганизационные коммуникации. Например, часто руководители по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Нередко это ведет к возникновению различных конфликтов между ними в процессе принятия и реализации решений.

В организации все решения, как правило, взаимосвязаны. Часто важное решение базируется на предшествующих нескольких решениях, и в свою очередь, создает альтернативы для принятия последующих решений. Эта способность видеть взаимосвязь решений является одним из главных критериев выбора и назначения руководителей высшего звена. Менеджеры, обладающие такой способностью, часто являются кандидатами на повышение по службе.

**3.5 Предложения по совершенствованию процедур принятия решений в ЗАО АКБ «Приобье»**

Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает руко­водитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения.  
Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других  
работников, а во многих случаях — всей фирмы, корпорации, понимание  
природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто  
хочет добиться успеха в области современного менеджмента.

Совершенствование решения - это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат. Оптимальное решение - это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение.

Для совершенствования процесса принятия решений в ЗАО АКБ «Приобье» можно предложить следовать основному правилу. Каждое управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

1. Иметь ясную цель.

2. Быть своевременным, т.е. приниматься тогда, когда реализация этого решения может привести к поставленной цели.

3. Быть обоснованным, т.е. иметь всестороннюю сбалансированность по срокам и целям.

4. Быть законным, т.е. соответствовать требованиям нормативно правовых актов.

5. Быть непротиворечивыми, т.е. согласованными с предшествующими решениями с внутренними и внешними обстоятельствами.

6. Быть экономичными, т.е. иметь высокие конечные результаты при наименьших затратах.

7. Быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений.

Главным фактором эффективности системы является качество управленческого решения.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ по следующим признакам:

1. стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР,  
   ОТПП, производство, тактический маркетинг, эксплуатация и ремонт,  
   утилизация);
2. функции управления (плановые, организационные, учетные, контрольные, мотивационные, регулирующие, координирующие);
3. сфера действия (технические, экономические и другие решения);
4. цель (коммерческие и некоммерческие решения);
5. ранг управления (верхний, средний, низший);
6. масштабность (комплексные и частные решения);
7. организация выработки (коллективные и личные решения);
8. продолжительность действия (стратегические, тактические, опера­тивные решения);
9. причина возникновения (плановые или программные, ситуационные,  
   инициативные);
10. объект воздействия (внешние и внутренние);
11. методы формализации (текстовые, графические, математические);
12. формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указа­ние, просьба);
13. сложность (стандартные и нестандартные);

• способ передачи (вербальные, письменные, электронные). [2,257]

Одним из факторов обеспечения организованности системы является правильное оформление управленческого решения,ис­ключающее разные толкования одного и того же предмета. Управленчес­кие решения могут быть закреплены письменно в форме бумажных документов, на электронных носителях либо переданы вербальным путем.

**4. Контроль исполнения в аппарате управления ЗАО АКБ «Приобье»**

## 4.1. Современные требования к организации контроля исполнения в аппарате управления

Контроль — это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Главные инструменты выполнения данной функции — наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

Современная система контроля за работой персонала, практикуемая в

развитых странах, существенно отличается от привычных для нас форм. В отечественной практике такой контроль - это в основном проверка выполнения сотрудниками их обязанностей, а также поручений руководства. Обычно любой этап контроля заканчивался замечаниями в адрес проверяемых. Сейчас в ряде стран все шире используется идея гуманизации контроля. Он применяется как способ выявления проблем, в решении которых сотрудникам необходима помощь со стороны руководства. И действительно, как показывает практика, чаще всего сотрудник работает плохо не потому, что безответственен, а потому, что ему не хватает опыта, знаний, понимания целей организации в целом. Кроме того, ему часто не хватает положительных стимулов в работе в виде дружеской поддержки, похвалы, одобрительной оценки его действий. Прекрасным инструментом, обеспечивающим создание такой обстановки в коллективе и служит контроль. Он должен осуществляться руководителем в виде совместного с сотрудником анализа его работы, поиска истинных причин его неудач, а затем тут же переходить в учебу сотрудника руководителем, передачу его опыта, подробный инструктаж. И на это нельзя жалеть времени! Опыт наиболее удачливых компаний показывает, что самые выгодные вложения - в кадры, в человеческий потенциал. Ниже будут описаны приемы, позволяющие индивидуальный контроль со стороны руководителя дополнить коллективным контролем сотрудников.

Проводимый таким образом контроль позволяет постоянно корректировать и совершенствовать функции, должностные обязанности работника.

Если процесс контроля сопровождается благожелательной оценкой усилий и результатов работы сотрудника и любые его достижения отмечаются публично на совещаниях и собраниях коллектива, то сотрудник сам будет стремиться поддержать такую систему контроля. Ведь она позволяет ему реализовать важнейшую человеческую потребность - в чувстве собственной значительности, высокой оценке окружающих.

В ходе контроля порой приходится и критически оценивать работу

сотрудника. И этот метод, безусловно, стоит использовать, поскольку критика - инструмент действенный. Но при одном условии - если она справедлива, то есть звучит не сразу после обнаружения начальником недостатков и упущений в работе сотрудника, а только после совместного анализа их причин. Еще лучше, если удается подвести сотрудника к такому пониманию ситуации, чтобы он сам признал свои недочеты. Критика, справедливость которой осознана сотрудником и, тем более, высказана им самим в свой адрес, не унижает и не ожесточает его, не воздвигает психологических барьеров между ним и его руководителем и, главное, является прекрасным стимулом развития. Если же сотрудник не может в полной мере понять и признать свою вину, то целесообразно критику в его адрес высказать не в форме резких оценок и замечаний, а в виде пожеланий не допускать в будущем подобных просчетов. Целесообразно в этой же беседе с сотрудником совместно с ним разработать план действий, улучшающих ситуацию.

Если эти приемы контроля не дают необходимых результатов и сотрудник продолжает работать без должной самооценки, ответственности и инициативы, то допустимо ужесточение контроля с установлением оговоренных с сотрудником сроков и форм исполнения данных ему заданий. Если результаты положительны, то желательно перейти к описанным выше формам контроля в виде сотрудничества; если они отрицательны, то целесообразно помочь сотруднику изменить его функции в соответствии с уровнем его знаний, опыта, особенностей характера и способности к адекватной самооценке. Если новые должностные обязанности также оказываются ему не по силам - его

целесообразно уволить.

**4.2 Предложения по рационализации действующей системы контроля исполнения в ЗАО АКБ «Приобье»**

Система организации контроля на предприятии ЗАО АКБ «Приобье»достаточно хорошо спланирована, но, несмотря на это, имеет и свои недостатки. Так, главным недостатком существующей системы контроля можно назвать отсутствие, какого то специального отдела по контролю и планированию, этим приходится заниматься директору, что замедляет процесс работы банка. В организации нужно создать специальный отдел, который будет заниматься планированием новых проектов предприятия, выбирать стратегию поведения на рынке, проводить анализ правильности выбранной стратегии, а также проведением проверок выполнения поставленных задач. Необходимо, что бы в банке были разноплановые специалисты, контролирующие определенные подразделения организации. Введение такого отдела приведет к несомненной рационализации действующей системы контроля исполнения в ЗАО АКБ «Приобье». Затем осуществлять контроль над достижением целей в ходе ежеквартальных совещаний по результатам, которые будет готовит плановый отдел предприятия и в которых принимают участие директора и руководители подразделений. В ходе таких совещаний возможно выявление и анализ причин отклонений от поставленных целей организации.

**5. Документация в управлении производством**

**ЗАО АКБ «Приобье»**

**5.1 Роль документации в технологии процессов управления**

Любой аппарат управления (контора, офис) представляет собой «фабрику информации». Его основная роль заключается в обработке информации подобно собственно промышленному предприятию, за­нимающемуся обработкой материалов и производством энергии.

Аппарат управления получает информацию в самых разных формах. Это могут быть:

1. данные, выдаваемые компьютером в электронной форме;
2. документы, передающие информацию в численной или цифровой форме;
3. устная информация, передаваемая по телефону, часто в элек­тронной форме.

В тех же формах офис и производит информацию. Между процессом получения и распространения информации аппарат управления выполняет ряд разнообразных действий. Он может: 1) преобразовать информацию (например, информацию о продажах в информацию о полученной выручке и выполненной работе); 2) объединять информацию (например, информацию о продажах с информацией о закупках в информацию о товарно-материальных запасах); 3) накапливать информацию (например, информацию о продажах для составления ежемесячных и годовых отчетов о доходах).

Руководство предприятий должно заниматься вопросами продук­тивности «фабрик информации» точно так же, как и подразделений по производству продукции. При производстве информации повышение продуктивности означает увеличение стоимости информации на единицу затрат. Это может быть больший объем информации (например, больше писем или технических инструкций), более высокое качество информации (более читабельные тексты, с меньшим количеством ошибок), более

своевременная информация (техническая инструкция составляется одновременно с модификацией продукта). Применительно к решениям повышение продуктивности - это увеличение стоимости решений на единицу затрат. Практически это означает: большее количество решений (например, на основе выбора из большего числа вариантов закупок и продаж или предложений рабочей силы), более высокое качество решений (выбор, который приводит к увеличению прибыли или повышению качества работы подразделения), более своевременные решения (выбор, который более оперативно реагирует на изменение условий). Существенно меняется также техника хранения и обработки информации. Автоматизируются системы принятия, упорядочения, хранения и передачи информации, в которых поддерживается чистота информационных каналов и не допускается неполнота информации, дублирование, ввод информации, рассчитанной на другие уровни управления.

Системы управления документами



Машинная графика Интегрированные пакеты

Управление проектами

Экспертные системы



и системы принятия

решений

Бухгалтерский учет

Финансовый анализ

Системы поддержки клиентов

*Выход на филиалы* и *внешние организации*

**Средства**

распознавания

текста

Средства работы

**с графическими**

образами

документов

Средства описания и анализа

Справочные системы

Текстовые процессоры Электронные таблицы

Рис. 5.1 Современная информационная система

**5.2. Виды документальных систем и их назначение**

На практике сложился перечень наиболее употребляемых в управленческой деятельности видов документов. Упоминаются такие документы как письмо, телефонограмма, протокол, акт, докладная и объяснительные записки, справка, заявление доверенность, постановление и др. При всем многообразии их содержания за каждым из них исторически закрепилась определенные правила оформления.

Основные типы управленческих документов.

Протокол - управленческий документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений несколькими лицами. Обязательному протоколированию подлежат заседания постоянно действующих и временных коллегиальных органов.

Акт - документ, составленный коллегиальной комиссией, постоянно действующей или специально создаваемой, состав которой утверждается распорядительным документом руководства организации, несколькими лицами - для подтверждения установленных фактов, событий, действий.

Заявление - документ, адресованный должностному лицу, содержащий просьбу работника. Личное заявление работника о приеме на работу, переводе или увольнении пишется, как правило, от руки в произвольной форме.

Деловая переписка - неотъемлемое средство связи с другими организациями. По содержанию и назначению служебные письма могут быть инструктивными, гарантийными, ответами на запросы, приглашениями и т.д.

**5.3. Практика организации документооборота в ЗАО АКБ «Приобье»**

Документооборот - это движение документов с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки или сдачи в дело.

На предприятии ЗАО АКБ «Приобье» различают три основных потока документации: 1) входящие документы, поступающие из других организаций; 2) исходящие документы, отправляемые в другие организации; 3) внутренние документы, создаваемые на предприятии и используемые работниками предприятия в управленческом процессе.

Все документы, поступающие на предприятие, проходят: первичную обработку, предварительное рассмотрение, регистрацию, рассмотрение руководством, передачу на исполнение.

Служба документационного обеспечения управления (ДОУ), которая представлена на предприятии отдельным сотрудником (секретарем), принимает к обработке только правильно оформленные документы, имеющие юридическую силу и присланные в полном комплекте.

Предварительное рассмотрение документов проводится работником службы ДОУ с целью распределения поступивших документов на: 1) направляемые на рассмотрение руководителю предприятия; 2) направляемые непосредственно в структурные подразделения или конкретным исполнителям.

Обработка и передача документов исполнителям осуществляется в день их поступления в ДОУ. Если документ должен исполняться несколькими подразделениями или должностными лицами, его размножают в нужном кол-ве экземпляров. Исходящие документы должны обрабатываться и отправляться в день регистрации. Внутренние документы предприятия передаются исполнителям под расписку в регистрационной форме.

**5.4. Мероприятия по совершенствованию документации и документооборота в ЗАО АКБ «Приобье»**

Необходимо изменить механизм документооборота на предприятии. Это связанно с долгой процедурой от составления до подписания его директором, прежде всего, необходимо, чтобы документы, касающиеся каких-либо вопросов, не имеющих особого значения для предприятия, составлялись и утверждались непосредственно в подразделениях предприятия, а не шли все на подпись к директору. Данное введение позволит сэкономить время на принятие, как данного решения, так и более важных решений принимаемых директором предприятия. Неверным является и то, что важные для функционирования предприятия документы (например -изменение организационной структуры) сначала рассматриваются на функциональном уровне управления, затем попадают директору и в дальнейшем рассматриваются на Собрании акционеров. Необходимо сократить данный процесс до принятия решения на уровне подразделения, которого касается изменение и решения этого вопроса с директором на собрании акционеров. Таким образом, ускорится процесс принятия и подписания документов, что позволит предприятию более гибко реагировать на изменения внешней среды.

Важным мероприятием также является создание полного «электронного офиса». Осуществляется автоматизация отдельных функций руководителя. Выросло количество эффективно функционирующих автоматизированных систем, охватывающих производство, хозяйственную деятельность, организационно-технологические процессы. При этом существенно повышается качество планов, разработанных с использованием микрокомпьютеров, на более низком уровне управления. Кроме того, четко согласуются планы для отдельных подсистем системы управления. Совершенствуются системы контроля, в том числе дающие возможность обнаружить отклонения от запланированного уровня и обеспечивающие обнаружение причин возникновения таких отклонений.

**6.Организация труда в аппарате управления ЗАО АКБ «Приобье»**

* 1. **Факторы, влияющие на эффективность труда**

Факторы, влияющие на эффективность труда управленческого персонала:

1. Социально-экономические. Это такие факторы, как: состояние экономики, государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы, квалификация работников аппарата управления, мотивация труда, уровень жизни, уровень социальной защищенности и др.
2. Технико-организационные. В эту группу факторов входят такие критерии, как: характер решаемых задач, сложность труда, состояние организации производства и труда, условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.), объем и качество получаемой информации, уровень использования научно-технических достижений и др.

3) Рыночные. Это такие факторы как: развитие предпринимательства, уровень и объем  
приватизации, конкуренция, самостоятельный выбор системы оплаты труда,  
либерализация цен, инфляция, банкротство, безработица и др. [5]

* 1. **Пути повышения эффективности труда управленческого персонала в аппарате управления ЗАО АКБ «Приобье»**

В условиях рыночной экономики значительно возрастает роль социально-экономических факторов, воздействующих на рост производительности труда. К важнейшим из них относятся: повышение культурно-технического уровня трудящихся, качество подготовки специалистов с высшим и средним образованием, повышение деловой квалификации кадров, рост уровня жизни населения, творческое отношение к труду.

Так, например люди с более высокой общеобразовательной подготовкой быстрее осваивают профессии и становятся высококвалифицированными специалистами; они быстрее осознают общественную значимость своего труда, у них, как правило, более высокая организованность и дисциплина труда, больше творческой инициативы и изобретательности в работе. Следовательно, для повышения эффективности можно предложить нанимать сотрудников с высоким уровнем образования, и направлять уже работающих сотрудников на курсы повышения квалификации.

На предприятии ЗАО АКБ «Приобье» существует система переподготовки работников и повышения квалификации. Это просто необходимо современному предприятию, т.к. квалифицированные кадры составляют основной потенциал для дальнейшего развития и роста предприятия

**7. Рабочие места в аппарате управления ЗАО АКБ «Приобье»**

**7.1. Значение рациональной планировки служебных помещений и организации рабочих мест**

Под рабочим местом понимается часть производственной площади с размещенным на ней технологическим оборудованием и инвентарем, необходимым для эффективного выполнения рабочим или бригадой определенного производственного задания. Рабочее место является первичной ячейкой производственной структуры предприятия.

Организация рабочего места представляет собой комплекс мероприятий, направленных на создание на рабочем месте всех необходимых условий для высокопроизводительного труда, на повышение его содержательности и охрану здоровья рабочего. Организация и обслуживание рабочих мест в значительной степени зависят от типа производства.

Оснащение рабочих мест определяется их производственным про­филем, специализацией, степенью механизации и автоматизации технологических процессов. Главным требованием при выборе основного технологического оборудования является обеспечение на рабочем месте необходимой производительности труда при соблюдении заданных параметров технологических процессов. Оборудование должно соответствовать требованиям эргономики и эстетики, а рабочему должны быть обеспечены комфортные и безопасные условия труда. Для повышения уровня автоматизации управления технологическими процессами основное оборудование обеспечивается микропроцессорными устройствами, активными средствами контроля, системами связи с управляющей ЭВМ.

Одним из вопросов организации рабочих мест является их раци­ональная планировка. Под планировкой рабочего места понимают рациональное пространственное размещение всех материальных элементов производства на рабочем месте (оборудования, технологической и организационной оснастки, инвентаря и т. д.), обеспечивающее экономное использование производственной площади, высокопроизводительный и

безопасный труд рабочего. Различают внешнюю и внутреннюю планировку рабочих мест. [8]

**7.2. Описательная характеристика и анализ состояния служебного помещения и рабочих мест в аппарате управления ЗАО АКБ «Приобье»**

Техническое оснащение банка находится на достаточно высоком уровне. Каждый отдел оснащен офисной мебелью, что является необходимым для высокой производительности труда и эффективной работы; в каждом отделе есть телефон; также работники оснащены необходимым инвентарем (дыроколы, степлеры, папки, бумага и т.д.); современной компьютерной и оргтехникой, а также возможностью выхода в локальную сеть предприятия и в интернет, что позволяет получать новейшую информацию;

Каждый работник главного офиса оснащен достаточно современными компьютерами. Немаловажным является наличие удобной офисной мебели, что позволяет увеличить производительность труда, прежде всего за счет удобства и простоты в обращении. Также необходимыми в работе предприятия являются канцелярские принадлежности. Карандаши, ручки и бумага высокого качества экономят время, а также расходы. В этом плане ЗАО АКБ «Приобье»оснащен хорошо и по мере возможности улучшает условия труда своего персонала.

**Заключение.**

Анализ организационных структур - одно из ключевых понятий теории организации, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий во исполнение определённых целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Система организационных структур управления организации построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, с целью непрерывного совершенствования, развития как системы в целом, так и её отдельных составляющих. Очевидно, что изучение и совершенствование системы управления, как в рамках отдельной организации, так и государства, общества в целом способствует скорейшему достижению поставленных целей и задач.

Понятие организационной структуры включает в себя не только выполняемые внутри нее задания, но и координируемую сотрудниками деятельность за пределами организации. Многие традиционно выполнявшиеся самой организацией виды работ в настоящее время передаются специализированным фирмам, что предполагает тесное взаимодействие независимых компаний и трансформацию традиционных границ между организациями.

В данной курсовой работе основными направлениями, способствующими совершенствованию структуры управления предприятия ЗАО АКБ «Приобье» можно выделить следующие:

- повышение профессионализма в управлении.

(непрофессионально принятое решение негативно сказывается на функционирование всего предприятия в целом). Поэтому нужно вести работу по повышению квалификации работников;

- применение современных технологий управления. Информация требует должного внимания (независимо от того из каких источников она получена). Ни одно управленческое решение не может быть принято без ознакомления и анализа соответствующей информации. Недостоверная информация приводит к ошибочным решениям.

**Задачи по совершенствованию системы управления банком** можно сформулировать так:

· усиление мотивации эффективного труда персонала банка;

· повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников;

· обеспечение эффективного взаимодействия между подразделениями;

· усиление стратегических компонентов в деятельности руководства банка;

· повышение роли подразделений банка в решении текущих, оперативных

задач.

Численность административно управленческого персонала предприятия ЗАО АКБ «Приобье» нуждается в рациональном снижении. Однако простое сокращения числа рабочих мест на среднем уровне управления еще не решает проблемы. Это имеет смысл только в случае изменения организационной структуры компании в целом, так как наряду с сокращением численности управленцев необходимо перестроить и систему информационных потоков и принятия решений. В противном случае освободившиеся места вскоре снова окажутся занятыми.

На предприятии все документы должны проходить через директора, что замедляет процесс принятия многих важных документов.

Приведенные рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления на предприятие ЗАО АКБ «Приобье» не являются исчерпывающими. Поэтому надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным функционированием.

Список литературы

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф, Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: "Дело" 1992. 702 с.

2. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер. с англ. – М.: Междунар. отношения, 1993. 352 с.

3. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство "Питер", 1999. 816 с.

4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001.501 с.

5.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. Учебник. – М.: «Фирма Гардарика», 1996. 416с

8. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА – М,1998. 336 с.

6.Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада Лтд», 1997. 384 с.

7. Грейсон Дж.К мл., О.Делл К. Американский менеджмент на пороге XX века: Пер. с англ./Авт. предисл. Б.Э.Мильмер.- М.: Экономика, 1991.319 с

8. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА – М,1998. 336 с.

9. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие.- СПб «Специальная литература», 1995. 327 с.

10. Борисенко И.Л. Развитие организационно – экономических наук: теория и методология. – Воронеж. гос. техн. ун-т.,2002. 151 с.