МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ДЕПАРТАМЕНТ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИКО-ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ

Специальность: БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

**Курсовая работа**

по дисциплине: Управление персоналом

ТЕМА:

**РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Выполнила:** студентка

заочного отделения

Кулак Татьяна Алексеевна

**Проверил:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Оценка:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Уфа – 2009

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Введение…………………………………………………………….. | 3 |
| Глава 1 | Организационное проектирование и факторы, его определяющие. Формирование организационных структур…….. | 5 |
| 1.1 | Понятие, значение и задачи оргпроектирования. Типы организационных структур………………………………………… | 5 |
| 1.2 | Этапы организационного проектирования………………………... | 11 |
| 1.3 | Показатели элементов системы управления и производственной системы управления организации…………………………………. | 15 |
| Глава 2 | Методы проектирования организационных структур……………. | 19 |
| 2.1 | Основные методологические принципы…………………………... | 19 |
| 2.2 | Методы проектирования оргструктур…………………………….. | 22 |
| 2.3 | Корректировка организационных структур………………………. |  |
| Глава 3 | Пример практического использования……………………………. |  |
|  | Заключение………………………………………………………….. |  |
|  | Список использованной литературы………………………………. |  |

**ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня любое предприятие, чтобы успешно действовать в условиях рыночной экономики, должно оперативно формировать рациональные варианты "ответов" на все потенциальные изменения, ежедневно возникающие в процессе своей деловой активности. Процесс формирования и применения рациональных вариантов "ответов" осуществляется в рамках концепции общего управления качеством функционирования предприятия.

Научно обоснованное формирование организационных структур управления – актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов в рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Без развития методов проектирования управления затрудняются совершенствование управления и повышение эффективности производства в силу ряда причин: в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления; в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма во многом был подменен внедрением и использованием автоматизированных систем управления (АСУ) — работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях.

Организационная структура управления — понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура — это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.
Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов — либо формальных, либо неформальных. Именно поэтому необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики.

Организационное проектирование состоит в формировании системы управления организации, которая еще только организовывается или которая уже просуществовала на рынке и требуется ее реорганизация.
Факторы проектирования организации – это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

Цельюкурсовой работы является описание основных подходов и методологических принципов построения организационных структур; а также приводится практический пример по внедрению оргпроектирования на предприятии.

**ГЛАВА I. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ФАКТОРЫ, ЕГО ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

**1.1 Понятие, значение и задачи оргпроектирования. Типы организационных структур**

Организационное проектирование есть деятельность по формированию отдельных подразделений и аппарата управления в целом в виде совокупности должностей руководителей, специалистов, технических исполнителей, помогающих первому лицу управлять организацией, наделению их необходимыми полномочиями, созданию управленческих механизмов и условий их функционирования.

Целью оргпроектирования является придание процессу создания новых систем или развитию действующих целенаправленности, научной обоснованности. Оргпроектирование позволяет формировать системы с заранее заданными характеристиками, содержащимися в проектной документации. При комплексном проектировании предполагается использовать системный подход, который предусматривает решение организационных вопросов одновременно для производственной системы управления проектируемой организации, для каждой составляющей их подсистемы и элемента, а также организации в целом как системы.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей – от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними связями. Одним словом, система управления персонала является основой системы управления организацией.

Без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства.

Подсистема линейного руководства включает всех линейных руководителей: директора организации, начальников цехов и участков, мастеров, бригадиров, линейных руководителей непроизводственных подразделений, а также соответствующих линейных руководителей научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических организаций и их заместителей.

Функциональные подсистемы управления обеспечивают выполнение конкретных функций управления для достижения целей всех сфер деятельности организации.

Целевые подсистемы обеспечивают комплексность управления для достижения главной цели деятельности организации путем интеграции и координации выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и обеспечивающих подсистем системы управления. К целевым относятся подсистемы: управления выполнением плана производства и поставок продукции (оказания услуг); управления качеством продукции; управления трудовыми, финансовыми, материальными ресурсами; управления развитием производства; управления развитием системы управления; управления социальным развитием организации; управления охраной окружающей среды.

Обеспечивающие подсистемы системы управления осуществляют конкретные функции управления, направленные на обеспечение и обслуживание выполнения конкретных функций подсистемы линейного руководства, функциональных и целевых подсистем. Все обеспечивающие подсистемы системы управления нацелены на: правовое обеспечение управления, информационное обеспечение управления, техническое обеспечение управления, обеспечение регламентирующей документацией управления, нормативное обеспечение управления, хозяйственное и делопроизводственное обеспечение управления.

При функционировании всех подсистем системы управления (линейного руководства, функциональных, целевых и обеспечивающих) выполняются общие функции цикла управления: нормирование, планирование, организация, координация и регулирование, мотивация и стимулирование, контроль, учет, анализ.

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Организационная структура системы управления персоналом является основой оргструктуры управления организацией.

Организационные структуры системы управления персоналом по подобию оргструктур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении оргструктуры управления организации в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

Элементарная организационная структура управления персоналом отражает двухуровневая руководство, которое может существовать в небольших организациях или в различных отделениях и филиалах крупных организаций. При такой структуре управления персоналом выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель).

Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала. Это, несомненно, дает организации определенные преимущества. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредотачивают его внимание на текущих делах, не давая возможности заниматься решением стратегических вопросов.

Линейная организационная структура управления персоналом предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления. Поэтому она широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях.

Такой подход к группированию работников применяется в случае, когда выполняемые функции однотипны, а кадры не дифференцируются по специальностям. В средних и крупных организациях линейное деление дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях). Как только работы начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам организационных структур.

Функциональная организационная структура формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Это наиболее часто встречающийся тип организационной структуры. Как только отдельные функции (например, планирование поступления специалистов, оплата труда и тарифная политика, социальное развитие) получают организационное закрепление, сразу складывается организационная структура управления персоналом, увязывающая эти подразделения в единое целое и устанавливающая связи подчинения.

Функциональные организационные структуры управления персоналом позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, создают благоприятные условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. К их недостаткам относится то, что они способствуют возникновению своеобразных организационных перегородок между сгруппированными работами, а также развитию преимущественно вертикальных связей, которые требуют создания дополнительных координирующих органов.

Переход от традиционных структур управления к структурам нового типа во многих компаниях за рубежом потребовал перестроить системы управления трудом всех категорий работников. Базовым структурным элементом такой системы становится не отдельная функция или вид деятельности, а многофункциональная команда или группа сотрудников, которые должны отвечать за удовлетворение всего набора запросов потребителей и требований рынка.

Матричная организационная структура управления персоналом создает условия для того, чтобы работники чувствовали большее удовлетворение от работы. Однако использование групп как элемента матричного построения организации, кроме позитивных сторон, имеет и недостатки. Группы чаще всего не являются устойчивыми образованиями, а их интенсивное использование практически лишает членов группы своего постоянного рабочего места.

Выбор той или иной организационной структуры управления персоналом зависит от целого ряда факторов. Наиболее существенными по значимости среди них являются: размер и степень разнообразия деятельности; организационно-правовая форма организации; техника и технология; отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников; динамизм внутренней среды; стратегия управления персоналом.

Организационная структура управления персоналом должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем производственная система. Обычно влияние размера организации на структуру управления персоналом проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления кадрами. Так, если организация маленькая и руководитель может единолично управлять деятельностью персонала, то применяется элементарная организационная структура. Если же число сотрудников увеличивается или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то появляется промежуточный уровень в управлении персоналом и применяется линейная или функциональная структура. Дальнейший рост организации может привести к возникновению новых уровней в иерархии управления, вследствие чего структура управления персоналом также будет усложняться.

Точно такие же изменения вызывает и организационно-правовая форма организации: чем она сложнее, тем больше уровней и подразделений имеет организационная структура управления персоналом.

Динамизм внутренней среды организации также является весомым фактором, определяющим организационную структуру управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней наблюдаются незначительные изменения, то могут применяться организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. Если же внутренняя среда динамична, то организационная структура управления персоналом должна обладать гибкостью и способностью быстро реагировать на эти изменения.

Стратегия управления персоналом также оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Однако совсем необязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии по отношению к управлению персоналом. Необходимо установить, насколько существующая структура управления соответствует новой стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Таким образом, в зависимости от того, как спроектирована структура управления персоналом, как распределяются цели и функции между подразделениями и отдельными работниками, а также насколько обоснованно практикуется делегирование полномочий, у персонала складывается представление о степени доверия и демократизма в управлении организацией.

**1.2 Этапы организационного проектирования**

Технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления (ТЭО) предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления организацией и включает следующие разделы: введение, характеристика существующей производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управления, выводы и предложения.

Основным разделом ТЭО является «Характеристика существующей производственной системы и системы управления». Сюда включается:

- результаты анализа производственной системы и ее основных элементов;

- результаты анализа системы управления организацией и ее составных частей – подсистем линейного руководства, а также целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем и их основных элементов;

- перечень и характеристика недостатков, резервов, узких мест в производственной системе и системе управления (в том числе по отдельным составляющим их элементов);

- оценка производственных потерь, возникающих из-за недостатков в производственной системе и системе управления в целом и по составляющим их элементам, а также ухудшения технико-экономических и социальных показателей деятельности.

Задание на оргпроектирование системы управления (ЗО) является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организацией. В состав ЗО рекомендуется включать разделы, в которых раскрываются: а) основание разработки проекта совершенствования системы управления; б) цель разработки проекта; в) результаты анализа состояния производства и управления организацией; г) требования к построению системы управления организацией; д) предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления; ж) состав, содержание и организация работы по разработке и внедрению проекта; з) порядок приемки проекта совершенствования системы управления организацией; и) источники информации, используемые при разработке проекта; к) сроки разработки проекта и источники финансирования.

Организационный общий проект системы управления организацией (ООП) разрабатывается на основе утвержденного ЗО на систему управления организацией. Документация этого этапа проектирования должна состоять из пяти частей: 1) общесистемной документации; 2) документации подсистемы линейного руководства; 3) целевых подсистем; 4) функциональных подсистем; 5) подсистем обеспечения.

К общесистемной документации относят: ведомость документов проекта; проект специализации организаций и цехов основного производства; схему проектируемой производственной структуры с описанием; основной стандарт организации на систему управления; пояснительную записку к проекту; проект плана мероприятий по подготовке к внедрению проекта; расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта.

Основное содержание пояснительной записки составляют проектные решения, направленные на совершенствование специализации производства и производственной структуры организации. Особое внимание уделяется рассмотрению предложений по совершенствованию управления в целом, в том числе по совершенствованию управления функционированием отдельных подсистем. При этом предложения должны составляться с учетом направлений развития всех элементов каждой из подсистем.

Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта включает следующие данные: исходные данные для расчета экономической эффективности; расчет единовременных затрат; расчет текущих затрат (носители информации и канцтовары, затраты на электроэнергию, амортизационные отчисления, текущий ремонт технических средств, основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, почтово-телеграфные и накладные расходы и т.п.).

Организационный проект системы управления организацией (ОРП) разрабатывается на основе утвержденного ООП системы управления организацией. Цель рабочего проекта – разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемо-сдаточных работ, а также обеспечение нормального функционирования системы управления организацией.

Рабочая документация этапа рабочего проектирования должна состоять по аналогии с ООП из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, целевых, функциональных и обеспечивающих подсистем.

Содержание пояснительной записки к рабочему проекту отличается от содержания пояснительной записки к общему проекту более глубокой детализацией проектных решений по совершенствованию управления и дополнительными сведениями о составе проекта, отзывах на проект и источниках информации.

Этап внедрения проекта совершенствования системы управления включает в себя следующие стадии: материально-техническую подготовку, профессиональную подготовку работников организации, разработку системы стимулирования внедрения проекта, опытное внедрение и внедрение проекта, контроль за ходом внедрения, расчета фактического экономического эффекта от внедрения проекта, проведение приемосдаточных работ.

Материально-техническая подготовка к внедрению проекта начинается на этапе общего проектирования и заключается в подготовке к проведению работ по строительству или перестройке отдельных помещений, закупке, монтажу и наладке технических средств управления, предусмотренных проектом.

Социально-психологическая подготовка работников управления состоит в проведении бесед и лекций среди управленческого и производственного персонала организации для разъяснения необходимости и эффективности намеченной перестройки производственной системы и системы управления.

Разработка системы стимулирования внедрения проекта заключается в подготовке на период внедрения специальных положений о материальном и моральном поощрении участников внедрения проекта. В качестве источника финансирования расходов по внедрению могут использоваться себестоимость продукции или прибыль.

Опытное внедрение и внедрение осуществляются в соответствии со сводным планом мероприятий по внедрению проекта, утвержденным на этапе разработки ОРП.

Контроль за ходом внедрения осуществляют руководство организации, а также ответственные исполнители со стороны заказчика и исполнитель по отдельным подсистемам системы управления.

Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта содержит уточняющие расчеты экономической эффективности, осуществляемые на стадии рабочего проектирования.

За проведение приемосдаточных работ отвечает заказчик. Приемку системы управления осуществляет приемочная комиссия, состоящая из представителей заказчика и исполнителя. По окончании работы этой комиссии составляется акт о внедрении проекта, к которому прилагаются протоколы работы комиссии по приемке.

Эффективность управления персоналом, а значит, и эффективность деятельности организации в целом, зависит от того, насколько цели администрации и цели работника совпадают. При несовпадении целей может быть достигнут компромисс путем уступок одной из сторон.

**1.3 Показатели элементов системы управления и производственной системы управления организации**

*Важнейшие показатели элементов системы управления организации.*

Организационная структура управления характеризуется следующими показателями:

* состав и соотношение линейных, функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем систем управления;
* количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления;
* число уровней управления (линейного и функционального);
* численность и соотношение различных категорий руководителей, специалистов и технических исполнителей в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;
* объем перерабатываемой информации в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;
* объем перерабатываемой информации в целом по системе управления и по отдельным подразделениям;
* стоимость и соотношение занятых в подразделениях различных видов оргтехники, территориальное расположение подразделений аппарата управления;
* степень регламентации оргструктуры, уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости, уровень качества существующей оргструктуры управления;
* количество и соотношение числа решений различных видов, подготавливаемых и принимаемых в различных подразделениях и на различных уровнях аппарата управления;
* число линий соподчинения, число связей между подразделениями;
* соответствие важности решаемых задач уровню линейного руководства, затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления;
* состав обеспечивающих подсистем управления и их соотношение с линейными, функциональными и целевыми подсистемами управления.

Методы организации управления характеризуются следующими показателями:

* уровень обеспеченности системы управления регламентирующей и методической документацией, уровень учета и контроля исполнения, уровень качества применяемых методов и их использования;
* состояние работы по подбору, расстановке и аттестации кадров;
* степень внедрения стандартов всех категорий, соответствие действующих положений о подразделениях и должностных лицах предъявляемым к этим документам требованиям; действенность инструкций, приказов, указаний и распоряжений администрации;
* система мотивации и стимулирования труда на каждом рабочем месте, эффективность экономических мер воздействия на смежников при соблюдении договоров и обязательств по поставкам;
* уровень социально-психологической обстановки в коллективе, уровень социального развития коллектива, производственной и творческой активности членов коллектива, количество жалоб и заявлений работников на стиль руководства;
* наличие распорядка рабочего дня руководителей, уровень правового обеспечения управления, организации и внедрения нормативного хозяйства, организации делопроизводства, соотношение организационно-административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления.

Решения характеризуются следующими показателями:

* состав и структура целей организации, количество принимаемых решений; соотношение оперативных, тактических и оригинальных, письменных и устных решений;
* степень полноты и обоснованности принимаемых решений, своевременность принятия решений, вариантность принимаемых решений, уровень регламентации решений;
* степень повторяемости принимаемых решений, степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений, оперативность и эффективность принимаемых решений;
* затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений.

*Важнейшие показатели элементов производственной системы*

Организационная структура производства характеризуется следующими показателями:

* состав производственных подразделений организации;
* состав цехов основного, обеспечивающего и обслуживающего производства;
* территориальное расположение производственных подразделений;
* внутрипроизводственные связи звеньев организационной структуры производства;
* распределение численности работающих, производственных мощностей и объемов производства по производственным подразделениям;
* масштабы научных и опытно-конструкторских подразделений организации;
* длительность цикла «исследование – проектирование – опытное производство – производство», длительность производственного цикла.

Методы организации производства характеризуются следующими показателями:

* структура типов производства; уровень предметной, технологической и подетальной специализации; уровень концентрации производства продукции, кооперированных связей, уровень комбинирования;
* структура видов движения предметов труда (последовательный, параллельно-последовательный), способов передачи партий (вручную, механический, конвейерный), форм организации поточного производства (непрерывно-поточное, прямоточное, переменно-поточное);
* периодичность запуска партий, степень дискретности производства, уровень ритмичности производства;
* научно-технический уровень производства, сочетание материальных и моральных стимулов к труду, уровень выполнения плана по охране окружающей среды и рациональному использованию природных ресурсов, эколого-экономическая эффективность мероприятий по охране окружающей среды, эффективность мероприятий по совершенствованию организации производства.

**ГЛАВА II. МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

**2.1 Основные методологические принципы**

Применявшиеся до последнего времени методы построения организационных структур управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, гипертрофированным использованием типовых решений, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы, наборы функций и состав подразделений, отличающихся только по численности..

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Однако в условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления становятся неустойчивыми. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают зачастую более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчетливо проявляется при решении проблем, связанных, например, с созданием корпораций, акционерных обществ, финансово-промышленных групп с более тесным подчинением производственной деятельности выполнению заказов и договоров запросам потребителей, с обеспечением связи науки и производства, с комплексным решением проблем качества продукции и т.п. Даже самые обоснованные проработки функциональных характеристик и нормативов численности аппарата управления производственных организаций не дают конструктивных рекомендаций для решения проблем формирования территориально-производственных комплексов, организации целевых программ. Таких новых проблем в области организации управления, требующих комплексного, взаимоувязанного решения на творческой основе, возникает все больше в условиях ускорения научно-технического прогресса, повышения взаимосвязанности и динамизма всех звеньев экономики.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функций управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего, он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обусловливают структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Многообразие целей как на высшем, так и на среднем и низших уровнях организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. В любом случае каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

Применительно к реализации системных принципов формирования внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура является сложной характеристикой системы управления.

В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления, многие из которых появились лишь в последние годы. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы построения организационной структуры аппарата управления и должен применяться в органическом сочетании с другими.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой – насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надежность аппарата управления, выражающуюся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов; адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой работы. Особенно значима экономичность аппарата управления. Однако не следует при этом экономический критерий сводить непременно к сокращению численности персонала. Необходимо формулировать его как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управления, сокращение которой остается одним из важных параметров повышения экономической эффективности, должна быть объективно обоснованной для того, чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

**2.2 Методы проектирования оргструктур**

Структура управления производственно-хозяйственной организацией как объект проектирования — сложная система. Она сочетает в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи. Последние определяются уровнем квалификации и способностей работников, их отношением к труду, стилем руководства.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это — количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: а) аналогий; б) экспертно-аналитического; в) структуризации целей и г) организационного моделирования.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т.п.) по отношению к проектируемой организации.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые исходя из конкретного опыта или научных обоснований, доказывают свою эффективность для определенного набора исходных условий. Второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением ее руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, "узкие места" в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организаций управления.

Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в тесном сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации.

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются выведенные из передового опыта управления и научных обобщений руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Примерами современных принципов формирования организационных структур могут служить такие, как "построение организационной структуры исходя из системы целей", "отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления", "сочетание функционального и программно-целевого управления" и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

а) разработка системы ("дерева") целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов, независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в целом;

б) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;
в) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждать и представлять на утверждение, согласовывать, подтверждать, контролировать).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:
~ математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примерами могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, "индустриальной" динамики и др.);

~ графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, "проигрывать" варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить "метасхемные" описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; органиграммы процессов принятия решений; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления и др.;

~ натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты — заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты — искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры — действия практических работников (участников игры), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в том числе с помощью ЭВМ);
~ математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Для проектирования организационных структур новых организаций выше роль формально-аналитических методов и моделей, для совершенствования действующих — диагностических обследований и экспертного изучения организационной системы.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования (наличия методики, необходимой информации, а также квалификации разработчиков системы и сроков представления рекомендаций).

**2.3 Корректировка организационных структур**

Приведение структуры в соответствие с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уверенность в том, что для этого существуют серьезные причины, вызывающие их необходимость. Можно назвать некоторые ситуации в отдельности или в комбинации, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта.

*Неудовлетворительное функционирование предприятия.* Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке применения каких-либо других методов снижения роста издержек, повышения производительности, расширения все сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего предпринимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квалификации работающих, применение более совершенных методов управления, разработка специальных программ. Но, в конце концов, руководители на высшем уровне приходят к выводу, что причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определенных недостатках организационной структуры управления.

*Перегрузка высшего руководства.* Некоторым предприятиям удается функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной изнурительной нагрузки на нескольких высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к сколь-нибудь продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

*Отсутствие ориентации на перспективу.* Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей все большего внимания стратегическим задачам, независимо от характера предприятия и рода его деятельности. И в то же время до сих пор многие руководители высшего ранга продолжают основное время уделять оперативным вопросам, а их решения, которые будут иметь влияние и в далекой перспективе, основываются на простой экстраполяции текущих тенденций на будущее. Высший руководитель (или их группа) должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу с той полнотой, которую позволяет юридическая и экономическая самостоятельность предприятия. Обеспечение такой способности почти всегда связано с преобразованиями организационных форм, а также с введением новых или измененных коренным образом процессов принятия решений.

*Разногласия по организационным вопросам.* Каждый опытный руководитель высшего ранга знает, что стабильность в организационной структуре предприятия, как правило, свидетельствует не столько о внутренней гармонии, сколько об успешном решении конфликтных ситуаций. Существующая структура, какова бы она ни была, создает препятствия для эффективной работы, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти, положений и полномочий и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры и особенно, когда высшее руководство сомневается относительно оптимальной формы, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Одна группа руководителей может эффективно действовать в рамках конкретной структуры. Группа, которая придет им на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей ее подходу к проблемам предприятия.

**ГЛАВА III. ПРИМЕР ПРАКТИЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

Предприятие реализует мебель детскую, спальную, кухонную. Предприятие работает на рынке региональных крупных оптовых покупателей, рынке уфимских фирм розничной торговли и рынке корпоративных клиентов. Для повышения эффективности работы на рынке уфимских фирм ассортимент продукции предприятия был расширен за счет сопутствующих лакокрасочных изделий. Такое разнообразие областей хозяйственной деятельности, дифференцированных по рынкам и видам продукции, создало сложный профиль внешних задач. В этих условиях при небольших масштабах предприятия важной задачей становилась максимальная централизация управления.

Были созданы сбытовые подразделения, обслуживающие каждое свой рынок, и товарные группы, работающие каждая со своим видом продукции.

 Отдел регионального развития отвечал, помимо оперативного сбыта, за реализацию стратегического проекта создания региональной сети дилеров.

В задачи товарных групп входило оперативное управление запасами, обновление и расширение ассортимента, разработка методов продвижения, ценообразование, хранение, учет товародвижения. Помимо этих функций товарная группа лакокрасочных изделий самостоятельно осуществляла сбыт своей продукции по специализированным каналам товародвижения, отличным от основных каналов сбыта мебели.

Каждый из названных отделов являлся самостоятельным центром прибыли. Отделы сбыта отвечали за объем текущей прибыли, связанный с объемом продаж на своих рынках. Товарные группы отвечали за рентабельность операций и перспективную прибыльность за счет своевременной смены и дифференциации продукции.

Из-за небольших масштабов фирмы ее центры прибыли не были наделены правами самостоятельных юридических лиц. Однако, благодаря использованию современных информационных технологий, система управления позволяла эффективно планировать и контролировать их деятельность.

Структуру управления можно определить как вариант матричной структуры. Отличительной особенностью проекта является распределение ответственности в функции сбыта и функции закупок по различным критериям. В функции сбыта подразделения дифференцировались по типу клиента, в функции закупок – по группам товаров. Функция маркетинга, являющаяся ключевой для обеспечения обратной связи с рынком, была организационно объединена с функцией закупок.

Изменение потребительских предпочтений на рынке мебели верно может быть предсказано с упреждением в три года. Период обновления базовых моделей в ассортименте, включая рыночные исследования, разработку, запуск в производство и продвижение на рынок, занимает в среднем год – полтора.

Средняя продолжительность жизненного цикла набора мебели на рынке составляет около двух лет. Таким образом, в соответствии с этой цикличностью планы обновления ассортимента должны составляться не реже одного раза в два года.

При двухгодичной цикличности обновления моделей мебели на весь этот период на основе количественных оценок продаж, скорректированных с учетом сезонности спроса, могут быть рассчитаны оперативные планы. А именно: сроки и объемы производства и поставок продукции, закупок комплектующих, определены показатели рентабельности и денежные потоки.

Если предприятие при закупках комплектующих должно производить частичную предоплату за месяц до получения товара, его производственный цикл составляет половину месяца, а средний период отгрузки готовой продукции и оборота дебиторской задолженности по сбыту - два месяца, то горизонт оперативного планирования не должен быть меньше трех с половиной месяцев, а лучше – несколько больше: от четырех до шести месяцев. В этом случае план будет сбалансирован с точки зрения распределения потоков денежных средств.

В рассматриваемом примере у компании, предлагавшей мебель для различных групп клиентов и горизонтальная и вертикальная интеграция из-за ресурсной, технологической и сбытовой взаимосвязи сегментов рынка может быть максимальной. Подразделение маркетинга, обеспечивающее разработку новой продукции, планирование продвижения и заказы на производство, легко может обслуживать все сегменты рынка и уровни управления предприятия. В частности – на серийных производственных линиях поставщиков могут быть изготовлены и опытные образцы новой продукции для следующего двухлетнего цикла. А для реализации проектов внедрения новых моделей достаточно использовать координацию работ функциональных подразделений в рамках предложенной матричной структуры.

Система управления для направления лакокрасочных изделий разрабатывалась аналогичным образом. Интеграция систем происходила на уровне корпоративного финансового планирования и консолидации планов продаж.

Структура управления является только одной из переменных системы стратегического управления, воспроизводящего предпринимательскую реакцию компании. Как и все элементы управленческого потенциала, структура должна проектироваться с упреждением, соответствующим горизонту стратегического планирования.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Без разработки проектирования структур управления организацией затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства.

Целью организационного проектирования является разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом — комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы. Проектирование рассматривается как процесс составления описания, необходимого для создания еще не существующего объекта; алгоритма его функционирования; предвидения последствий, к которым приведет появление объекта; определение мер по реализации проекта.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа се совершенствования.

Можно назвать некоторые ситуации в отдельности или в комбинации, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта: неудовлетворительное функционирование предприятия; перегрузка высшего руководства; отсутствие ориентации на перспективу; разногласия по организационным вопросам; рост масштаба деятельности; увеличение разнообразия; объединение хозяйствующих субъектов; изменение технологии управления; влияние технологии производственных процессов, внешняя экономическая обстановка.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. – М.: Соминтэк, 1997.
2. Ансофф И. Стратегическое управление/Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990.
3. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. – Новосибирск: ЭКО, 1997.
4. В.Р. Веснин. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998.
6. Волкова К.А., Казакова Ф.К. Предприятие: Положения об отделах и службах, должностные инструкции. – М.: Экономика, 2000.
7. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МНИИПУ, 1996.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001.
9. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 1999.
10. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учеб. пособие. – СПб.: Северо-Запад, 1998.
11. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 1993.
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.
13. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом органиазции. – М.: ГУУ, 2006.
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие/Под ред. П.В. Шеметова .– М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998.
15. Н.О. Бордовская, Построение службы персонала. Практический инструментарий. Справочник по управлению персоналом, № 11 – 2005 г.
16. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финстатинформ, 1997.
17. Основы управления персоналом/Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высшая школа, 1996.
18. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998.
19. Силин А.Н. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. – 2-е изд., испр. и доп. – Тюмень: Вектор Бук, 1995.
20. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: Учебно-практич. пособие. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
21. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 1998.
22. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003.
23. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие/Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.
24. [www.big.spb.ru](http://www.big.spb.ru)
25. www.kmsoft.ru