БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

**РЕФЕРАТ**

**На тему:**

**«****Организационное проектирование системы управления персоналам»**

Минск, 2009

## Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, управленческие решения. Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

Организация - это функция управления, предполагающая упорядочение всех процессов функционирования фирмы: производственных, информационных, социальных, экономических, технологических. Для того чтобы эта функция управления осуществлялась, само управление тоже должно быть организованным. Хорошая организация менеджмента является основой организации деятельности фирмы.

Организация предполагает разделение и распределение обязанностей, ответственности, полномочий, различных действий персонала и различных процессов использования техники, а также объединение этих действий в общий процесс совместной деятельности, процесс функционирования фермы.

Организация менеджмента - создание отделов и подразделений, установление связей между ними, насыщение их персоналом, введение дисциплинарных положений и требований.

Первым и главным лицом является менеджер организации. Его действия узаконены советом директоров. Он является президентом, который избирается советом владельцев организации. Помимо этого существует председатель совета, который координирует его работу. Президент подотчетен совету и его председателю. Совет нанимает его на работу, и он отвечает за реализацию политики совета. Менеджер организации является главным исполнительным лицом.

Президент организации нанимает работников для управления всеми операциями организации. Они группируются по отделам, службам и другим подразделениям в соответствии с объемом работ, потребностям специализации тех или иных функций управления и типом организации. Так формируется вся система управления. Важное значение в ней имеет подразделение маркетинга, которое отвечает за доставку продукта на рынок, его рекламу и продажу. Деятельность службы маркетинга включает все мероприятия по реализации продукта по лучшей для организации цене. Руководитель службы или отдела маркетинга часто является вице-президентом по маркетингу.

Следующее подразделение - производственное. Это служба управления производственными процессами. Производство - это процесс трансформации материальных ресурсов в продукт, который имеет функциональную, временную и территориальную полезность и предлагается благодаря деятельности отдела маркетинга для реализации на рынке.

Функции служб маркетинга и производства должны четко координироваться. Вице-президент по производству должен звать, что производить, как много производить и когда производить. Служба или отдел маркетинга обычно составляет прогноз продажи, который учитывается плановым отделом и служит ориентиром для производственных подразделений.

Вице-президент по производству отвечает за деятельность производственных работников и определение технологии производственного процесса.

Производственная функция всегда содержит проблему оптимальности, которая означает выбор наилучшего варианта производства и получение наибольшей эффективности от использования достигнутых ресурсов. Существует множество различных способов объединения ресурсов для создания продукта, и только один из них является лучшим, однако он никогда не достижим. Как правило, от производственного подразделения требуется обеспечение большой эффективности из возможных вариантов. Эффективность обычно является результатом технологических улучшений, мотивации работников, новых организационных форм производства. Растущая производительность рабочего за последние сто лет в основном ассоциируется с гигантскими достижениями в области технологии. В будущем по мере обострения проблемы ресурсов, в связи с убыванием их количества, ростом населения производственная функция, возможно, будет ориентирована на еще большие объемы и наименьшие затраты. Это тенденция к повышению эффективности производства.

Активную роль в управлении организацией играет финансовое подразделение. Современным корпорациям требуется большое количество денег для приобретения современного оборудования. Организации могут нуждаться в выпуске акций, облигаций, других ценных бумаг для получения денег, необходимых в достижении целей. Иногда это подразделение управляет наличными потоками. В некоторых случаях финансовые и бухгалтерские подразделения интегрированы воедино.

Финансы как отдельная функция обычно существуют в тех случаях, когда имеется значительная потребность в капитале. В некоторых организациях, которые не имеют большого числа держателей акций, финансовое подразделение отвечает за регистрацию владельцев акций и операции их купли-продажи.

Функцию экономического контроля и информирования осуществляет бухгалтерское подразделение. Это очень важная функция. Бухгалтерия ведет тщательный учет всех мероприятий организации по доходам и расходам. Бухгалтерия первой должна знать, выполняется ли план, она должна обеспечивать экономической информацией все службы системы управления.

В современных условиях бухгалтерская функция в основном выполняется с помощью компьютеров. Компьютер чрезвычайно расширил возможности бухгалтера в обеспечении менеджера информацией. Скорость поиска истоков проблемы важна для менеджера в его попытках контролировать процесс возникновения проблем и принимать удачные и своевременные решения. Совершенно ясно, что чем быстрее проблема может быть обнаружена, тем быстрее она будет решена и тем меньше ущерба будет иметь организация.

Одним из обязательных подразделений в организации является отдел управления персоналом (отдел кадров). В последние годы на Западе понятие «персонал» все более отождествляется с понятием «человеческие ресурсы». Подразделение управления человеческими ресурсами отвечает за набор людей и их проверку. Оно ведет исследование личных качеств работника. Проверяет людей на предмет их квалификации, нанимает их на работу совместно с подразделениями системы управления, нуждающимися в персонале. Служба управления персоналом отвечает также за множество других функций, связанных с кадрами. Это и управление пенсионными делами, программой «Здоровье», отпусками, проведение аттестации. Люди, работающие в организации, должны периодически оцениваться для определения их вклада в достижение целей организации, реальной квалификации, отношения к работе. Такая оценка предназначена главным образом для того, чтобы помочь служащим в улучшении своих способностей и навыков.

Прогресс персонала в организации, включая и повышение заработной платы, обычно основывается на процессе оценки, которая разрабатывается в подразделении человеческих ресурсов.

Рассмотренные функции составляют основу организации менеджмента. В конкретных условиях они могут быть объединены или, наоборот, каждая из них представлена в совокупности нескольких отделов, но они всегда существуют, потому, что отражают реальные процессы объекта управления, его элементы, требующие согласования.

Однако в зависимости от спецификации организации в организации управления могут быть и другие подразделения. Например, организация может иметь подразделение по связям с общественностью. Оно отвечает за контакт организации с различными общественными институтами: (газеты, клубы, телевидение и другие средства коммуникаций).

Может существовать исследовательское подразделение, которое занимается поиском новых продуктов или улучшением существующих и которое может быть источником инноваций в различных сферах деятельности фирмы. Менеджер не должен быть ограничен в выборе функциональных подразделений. Он должен оценивать потребность в них с позиций успешного функционирования его организации.

На основе выделения и специализации функций строится структура системы управления. При этом, конечно, учитываются в персонал управления, и необходимый объем работ по каждой из выделенных и другим функциям.

При построении структуры системы управления надо следовать определенным принципам, которые отражают ее роль в организации управления и возможность нормального функционирования системы управления.

Структура является конструкционной основой системы управления. Она устанавливает те связи между ее подразделениями, без которых не может функционировать управление. Это минимально необходимый набор подразделений и связей между ними.

Такое понимание структуры конкретизируется в семи принципах ее построения:

разделение труда и специализация;

четкости линий власти;

разделения ответственности;

сочетание полномочий и ответственности, функционального ограничения деятельности;

диапазон контроля;

межфункциональные коммуникации.

Реализация этих принципов необходима для создания эффективно действующей системы управления.

Разделение труда и специализация - это разложение сложных работ на простые, которые легко повторить, освоить, закрепить в навыках. Возможно, лучшим примером разделения и специализации в современном производстве является автомобильно-сварочная линия или поточные линяй в радиоэлектронной промышленности. Для одного человека было бы невозможно иметь все навыки сборки я делать все операции, которые необходимы при создании автомобиля или телевизора. Однако если разделить все операции на более простые и организовать работу так, что люди будут выполнять все время одни и те же функции, производство становится эффективным.

Концепция разделения труда была впервые представлена в 1776 г. в книге шотландца А.Смита «Богатство нации». В этой книге он посвящает целую главу разделению труда в производстве булавок. Он утверждает, что производство чрезвычайно возрастает через осуществление повторяющихся простых работ. Однако только в современном производстве специализация и разделение труда получили признание и были развиты до такого уровня, который мы ведем на современном заводе. Генри Форд, создатель первого бензинового двигателя внутреннего сгорания, внедрил сборочную линию на своем автомобильном заводе в начале 1900-х годов.

При проектировании любых трудовых процессов объемы работы, которые человек может сделать, и объем, который требуется сделать, должны быть сбалансированы со способностями и навыками работника. Возможно, будет очень простая работа, исполняя которую, человек изучит и освоит требуемые навыки за несколько минут. Но это может быть и очень сложная работа, требующая месяцев тренировки для овладения специализируемой функцией. Важно установить такое разделение труда и определить такую специализацию, при которых деятельность (будь то производственная или какая-то другая) была бы эффективной и равномерной. Процесс деятельности должен постоянно пересматриваться для того, чтобы быть уверенным, что не произошло никаких значительных изменений, отрицательно влияющих на те или иные операции.

Четкость линии власти. Концепция власти утверждает, что можно, требовать от другого человека выполнения чего-либо. Власть дается советом директоров и реализуется посредством полномочий.

Менеджер или президент организации подотчетен совету директоров. Он является как бы началом линии власти в действиях компании. Менеджер в то же время может набирать людей и собственным решением также наделять их властью. Но власть этих людей уже иного уровня. Они подчиняются менеджеру и реализуют свои полномочия, которые не выходят за рамки его полномочий. Таким образом, выстраивается иерархия власти. Структура системы управления приобретает иерархическую форму.

Всегда необходимо иметь во всех операциях организации четкую идею власти. Пересечения областей власти и полномочий не должно быть. Если человек не знает точно, кто является его начальником, он будет сбит с толку, его работа будет непродуктивна, он станет путаться в данных ему указаниях: Это ведет также к снижению ответственности, потому что всегда можно объяснить снижение уровня работы противоречиями указаний, несогласованностью сроков и пр. В литературе этот принцип часто называете принципом единоначалия.

Разделение ответственности является важным принципом организации. Любая деятельность человека в организации характеризуется функциями (что он может делать), обязанностями (что он должен делать) и ответственность (за что он должен отвечать). Функции и обязанности могут совпадать. Но ответственность и обязанности нередко в практике управления не соответствуют друг другу. Поэтому, наверно, и существует фраза «виноват стрелочник». Это бывает тогда, когда работу выполняет один, а отвечает за нее другой. Такое положение нельзя считать нормальным. Ответственность должна строго соответствовать обязанностям работника. Еще более это важно в сочетании ответственности и власти.

Сочетание полномочий и ответственности. Власть и ответственное всегда существуют вместе. Они неразрывны, но они должны быть совместимы. Эта совместимость проявляется в объемах власти и мере ответственности, соответствии области власти и области ответственности. Действие этого принципа должно предотвращать злоупотребление властью и мотивировать серьезное отношение менеджера к решаемым проблемам людях, выполняющим задания. Нельзя реализовывать полномочия и не иметь ответственности или избегать ее, нельзя отвечать за то, что не входит в ваши полномочия. Никто не может делегировать больше власти или ответственности, чем он сам имеет. Когда делегируется ответственность и власть подчиненному для выполнения определенной работы, начальник не освобождается от ответственности перед вышестоящим руководством за исполнение.

Функциональное ограничение деятельности. Разделение труда предполагает и функциональное разграничение, и ограничение деятельности. Это определяет целостность задания, четкость в установлении области ответственности и обязанностей. Это означает, что менеджер одного подразделения не может дать задание или передать полномочия и ответственность работникам другого подразделения, не может вторгаться в ту область деятельности, за которую он сам не отвечает. Если такое по тем или иным причинам происходит, то это создает хаос и обычно порождает моральные проблемы.

Диапазон контроля - это число служащих или работников, которыми менеджер управляет непосредственно. Часто считается, что нормальным диапазоном контроля является десять-двенадцать человек. Однако это не обязательно для всех служащих, так как и два и три человека могут находиться в подчинении одного менеджера. Все зависит от вида работы, людей и уровня управления.

Дозируя контроль, вы должны построить организацию таким образом, что младший менеджер не руководит слишком большим количеством людей. Попытка управлять крупными коллективами снижает эффективность управления по причине неуправляемости. Если же менеджер руководит слишком маленькое группой, то его время используется неэффективно. Любой работник, не полностью занятый работой, создает издержки, которые организация не должна порождать собственными недостатками. Организация также не должна создавать работу, которая заставляет работника торопиться или которая невыполнима для него. Лучше всего давать работнику задание, которое ему по силе выполнить. С развитием соответствующей меры контроля управляющий способен следить затем, как работник справляется с заданием, и по мере необходимости помочь ему. Это позволяет сохранять уровень эффективности возможно максимальным.

Коммуникации. Невозможно переоценить важность коммуникаций в функционировании системы управления. Коммуникации - это связи между функциями, подразделениями системы управления, между людьми. Это взаимодействия, двусторонние усилия, без которых невозможна совместная деятельность. За последние годы концепция коммуникаций получила большое развитие, однако основные ее элементы остаются неизменными. Коммуникация требует, чтобы идеи или функция общения, взаимодействия были тщательно сформулированы, понятны и приняты, переведены в средства письма или речи и затем переданы. Вы должны быть уверены, что человек, получивший послание, понимает и в состоянии понять, что должно быть им понято. Это зависит от таких факторов, как терминология, простота идей и обратная связь, для того чтобы оценить, понято ли послание. Это завесит также от квалификации работника, его индивидуальных способностей, например типа мышления, темперамента и др.

Интересны некоторые аспекты проблемы общения. Можно подумать, что не существует идентичных идей в личном общении. Если кто-то сказал, например, «дом», первое, что приходит на ум собеседнику, - это образ здания, в котором живет человек. Однако понимание термина «дом» различно для каждого человека. Когда человек общается с другим человеком, он должен стремиться к тому, чтобы идеи, которые он хочет выразить, были хорошо сформулированы, переданы и поняты в лучшем виде, при всех трудностях процесса общения. Он должен уметь оценивать свои идеи глазами другого человека.

В системе управления общение осуществляется как в горизонтальном, так и в вертикальном направлении. Это общение менеджера и служащих, межфункциональное, между подразделениями, между отдельными работниками.

Коммуникации - одна из важнейших проблем в управлении персоналом. Это проблема форм общения, скорости передачи информации, однозначности в точности сообщении, их взаимосвязи и нормального распределения. Наконец, это проблема формальных и неформальных коммуникаций, их взаимодействия и сочетания.

Коммуникация может иметь форму словесных или письменных посланий. Некоторые их них должны иметь только письменную форму, чтобы впоследствии не возникло вопросов о том, что было сказано, или, когда коммуникационный аспект менеджмента отражает опыт, научность и искусство управления.

При общих принципах построения системы управления, в организации управления всегда существует выбор определенного типа организационной структуры. Возможности и успех такого выбора определяются знанием этих типов. Главным фактором в построении системы управления является организация производства.

При функциональном принципе организации она объединяет те виды деятельности, которые содержательно и технологически наиболее тесно связаны. Это объединение и определяет выделение того или иного звена, его организационное оформление. Здесь очень важно правильно понять функцию, ее взаимосвязи с другими функциями, с которыми она может быть сгруппирована или от которых она должна быть отделена. Затем вся систем интегрируется и отдается в управление одному подразделению. Например, при организации производства в цехе все операции по резке металла могут быть сгруппированы вместе, хотя ври этом детали производятся для нескольких подразделений. Таким образом, скажем, малярные работы следу сгруппировать вместе для избежания дублирования мощностей в различных подразделениях.

Аналогичным образом строятся не только звенья производственной структуры, но и звенья ее надстройки - системы управления. Здесь могут быть объединены функции финансового управления, управления персоналом, маркетинга и пр. В построении системы управления важную роль играет не только объединение функций, но и распределение полномочий, т.е. прав на принятие управленческих решений. При определении полномочий часто приходится корректировать первоначальные варианты объединения функций. Здесь возникает проблема иерархии системы управления, децентрализации, гибкости и пр.

Принцип продукта положен в основу второго типа организационной структуры. Здесь главным фактором определения, объединения и выделения функции является особенность продукта в технологии его изготовления. Например, самолетостроение в США организовано по принципу концентрации операций вокруг отдельной модели самолета. «Дженерал Моторс», корпорация в США, также организует свою деятельность вокруг марки автомобиля, который она производит. Она имеет несколько аналогичных видов производственных мощностей. Это и определяет объединение и разделение функций.

Когда фирма организована по принципу продукта, ей легче заниматься реализацией, финансированием и управлением операциями, связанными с определенным продуктом. В этом случае более явно проявляется и эффективность производства конкретного продукта.

Продукт может рассматриваться и как совокупность всех похожих продуктов в производственном процессе. Многие компании, особенно конгломераты, производят широкое разнообразие продуктов. Поэтому для них логично в организации группировать вместе те продукты, которые близки друг к другу, и таким образом повышать эффективность управления.

Третий тип организационной структуры - это организация по принципу (типу) процесса.

Функции отражают виды деятельности, из которых складывается их структура. Но всякая деятельность является процессом. Это значит, что она предполагает последовательность (процессов) выполнения определенных операций, осуществление этапов в движении к конечному результату.

Производственный процесс включает множество различных процессов, которые в своей совокупности характеризуют его этапы - начальные, промежуточные, заключительные. От комбинации и последовательности различных этапов завесит производительность.

В металлургии такими процессами могут быть литье стали, штамповка, ковка, резка, формовка и т.д. Продукты, большая часть производства которых относится к тому или иному отдельному процессу, могут быть сгруппированы вместе по признаку этого процесса. Например, фирма, производящая несколько продуктов, большинство из которых получаются методом сталелитья, должна сгруппировать их по принципу процесса литья. Отсюда и возникает объединение функций.

Приведенный пример не является единственным из областей, в которой используется организация по процессу. Процесс не обязательно включает производство физических продуктов. Это может быть выделение работ, связанных с формированием каких-либо документов, изготовлением интеллектуального продукта. Например, страховая компания может быть организована по процессам, отражающим типы страхования, которым она занимается. При этом можно учитывать разветвление и соединение этих процессов. Так возникает организационная структура.

Существует тип организационной структуры, который базируется на территориальном принципе.

Территория характеризует географическое расположение производства в его особенности, связанные с таким расположением: структура ресурсов, климат, потребности населения, культура и т.д. Особенно это проявляется в маркетинге. Организационная структура маркетинговых служб, сформированная по территориальному признаку, очень распространена. Успех в оценке потребностей, спроса, в организации эффективной рекламы в значительной степени зависит от учета территориальных особенностей. Многие другие виды управленческой деятельности также находят преимущество в организации по территориальному принципу. Например, компания, распространяющие свои продукты по всему миру (стране), часто нуждаются в складах, удобно географически расположенных, или вообще базах складирования. Организация в данном случае не является построенной полностью по территориальному принципу, так как она не включает других процессов, кроме сбыта.

Однако территориальный принцип организации производства может проявляться не только в сбыте продукции. Иногда фирма реализует и территориальное распределение самого процесса производства. В некоторых случаях это бывает очень выгодным: использовать дешевую рабочую силу, сократить транспортировки сырья и продукции, учитывать налоговую политику и т.д. Тогда территориальный принцип организации управления становится все более явным.

Когда мы начинаем обдумывать и обсуждать, как организация организует свою деятельность и управление, мы приходим к простому выводу: надо выбирать тип организации, в наибольшей степени соответствующий особенностям производства и системе управления, отражающей эти особенности, способной интегрировать деятельность по критериям эффективности. Не существует точного образца, которому любая компания должна следовать в организации своей структуры. Менеджмент - в такой же степени искусство, как и наука. Следовательно, менеджер должен уметь анализировать конкретные обстоятельства и принимать соответствующие им решения.

Понятие системы управления предполагает множество разнообразных коммуникаций, благодаря которым и осуществляются процессы управления. И во всей совокупности этих коммуникаций всегда существует линия власти, характеризующая цепочку полномочий, которая также может быть построена различным образом и во многом определяет все процессы формирования системы управления. В простейших случаях вся система управления может быть сведена лишь к линии власти или, иначе говоря, к линейной организации управления.

Корни линейной организации управления уходят в глубь истории. В Ветхом Завете существует история Моисея, одного из первых патриархов еврейской веры, который организовал израильтян по принципу структуры линейного типа. Это означало, что существует четная дифференциация проблем. И организационная структура построена так, что одни проблемы решаются только на нижнем уровне, другие, как правило, чрезвычайно важные, докладываются выше по иерархии. Структура системы управления предельно четко соответствует структуре решаемых проблем. Так же распределяется и ответственность. Линейная организация относится к хорошо разработанному процессу распределения власти. Она характеризуется четкой ступенчатостью власти.

Военная система Александра Македонского была организована на этой же основе. Концепция линейной организации управления похожа на пирамиду. На вершине ее находится руководитель, а ниже располагаются подчиненные, которые сами являются руководителями, но более низкого, относительно его, уровня власти.

Католическая и греческая ортодоксальная церкви используют эту систему организации в течение многих веков.

Однако существует и такой тип организации управления, при котором не выдерживается четкая линия власти. Здесь власть ограничивается не подразделением системы управления, а компетенцией специалиста. Такой тип организации не всегда может быть эффективным. Только иногда, в сугубо технических или научных областях управления, он действует успешно.

Но линия власти - это не только цепочка ее ступеней, иерархия полномочий, но и соотношение полномочий по их объему. Здесь возникает проблема централизации и децентрализации управления. Менеджмент рассматривается как система гибкого и комплексного управления. Поэтому желательно, чтобы больше проблем решалось на низшем уровне. Конечно, при этом очень важно иметь четкие направления развития и цели фирмы. Тогда и удается соединить оперативность, своевременность и комплексность решения проблем. Это и должно быть главным принципом построения системы управления.

Децентрализация как процесс делегирования полномочий обычно вешается, когда организация становится очень крупной. Производственные конгломераты, как правило, имеют децентрализованную систему управления, потому что фактически управлять такой фирмой централизованно невозможно. В этом случае центральный орган управления принимает совсем небольшое участие в ежедневных и типичных проблемах Его внимание сосредоточено на определении общей стратегии и осуществлении ее на практике.

# ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченко Л.К. и др. Психология управления. Москва-Новосибирск, 2007.
2. Абрамова Н.Г. Персонал – технология менеджера. М: Знание., 2001.
3. Белецкий И.П. Кадровый потенциал организатора производства. Мн., 2000.
4. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США. М.: Экономика, 2005.
5. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации: Опыт США. М.: Экономика, 20044.
6. Вейл П. Искусство менеджмента. М., 2003.
7. Визюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. М., 2000.