**Содержание**

Введение……………………………………………………...…..….2

1. Штатное расписание……………………………..………………3
2. Структура организации предприятия……………………....…..5
3. Потребность в персонале…………………………………........26

Расчетная часть………………………………………………...…...30

Заключение…………………………………………………….……35

Список источников…………………………………………………36

**Введение**

Актуальность данной темы определяется, прежде всего, высокой степенью зависимости достижения высоких показателей эффективности деятельности предприятия от уровня качества бизнес-плана развития данной организации, неотъемлемой частью которого является штатное расписание предприятия. Составление штатного расписания – важный этап в построении жизнеспособной и функциональной организации. Значение выполнения этой задачи выходит и в теоретическом, и в практическом аспектах, в число первоочередных задач развития всего нашего общества не только потому, что свыше 70% всех трудящихся объединены в производственные коллективы, где создается примерно 90% национального дохода, но и достаточно сложным, неустойчивым положением производственных коллективов в нынешнем состоянии отечественной экономики.

Целью данной работы является поэтапное рассмотрение шагов, которые необходимо пройти, чтобы составить грамотное, отвечающее всем потребностям и целям организации штатное расписание.

Достижение данной цели, по мнению автора, осуществляется через решение следующих задач:

-определение сущности штатного расписания;

- исследование технологии построения структуры организации;

- оценка потребности организации в персонале;

-анализ минимизации затрат в целях повышения эффективности труда.

1. **Штатное расписание**

Штатное расписание - это организационно-распорядительный документ, отражающий структуру организации. В нем содержится [полный перечень должностей](http://vakant.ru/cat) с указанием их количества и размеров окладов и различных премий и надбавок, которые существуют в данной организации по отношению к той или иной должности.  
 Другими словами штатное расписание – это внутриорганизационный нормативный документ, четко отражающий структуру предприятия, в него включен перечень подразделений предприятия, наименования должностей, информацию о количестве единиц в штате, размеры всех должностных окладов, дополнительных выплат и надбавок, а так же месячный фонд заработной платы[2].

Штатное расписание утверждается в порядке, предусмотренном уставом организации или учредительным договором. В правоприменительной практике чаще всего штатное расписание утверждается руководителем организации.

Штатное расписание должно быть экономически обоснованным, учитывать особенности организации производства и труда, отвечать интересам организации, ее целям и задачам. В связи с этим до составления штатного расписания желательно провести определенную подготовительную работу с целью установления оптимальной структуры управления, определения численности работников, размеров оплаты их труда в соответствии с законодательством и с учетом финансовых возможностей организации.

Как правило, штатное расписание составляется на календарный год. Если отдельные штатные единицы устанавливаются не на полный год, то в графе «Примечание» указывается, на какой период года утверждена данная штатная единица.

Если организация имеет сложную структуру и значительную численность персонала, штатное расписание может составляться отдельно для аппарата управления и производственного штата.

В штатном расписании могут предусматриваться разделы и подразделы. При этом группировка должностей (профессий) производится по структурным подразделениям. При наличии в организации (подразделении) одноименных должностей с одинаковыми размерами оплаты труда они могут быть приведены в одной строке с указанием количества штатных единиц.

По каждому структурному подразделению, разделу, подразделу, а также в целом по штатному расписанию указываются итоги по количеству штатных единиц и месячному фонду заработной платы[7].

Вопрос относительно того в чьи должностные обязанности входит составление этого самого штатного расписания и внесение в него различных изменений строго не регламентируется. В различных организациях данный вопрос закрепляется за различными структурными подразделениями. Как правило, все зависит от размера организации. На крупных предприятиях и в крупных организациях всеми вопросами, касающимися штатного расписания, занимаются либо кадровая служба, либо отдел организации и оплаты труда. В большинстве же малых организаций вышеперечисленные отделы просто-напросто не предусмотрены, а потому составлением штатного расписания могут заниматься и сотрудники бухгалтерии, и руководители различных отделов и даже сами предприниматели.  
 Нельзя не отметить, что составление штатного расписания представляет собой довольно-таки сложную процедуру, которая состоит из нескольких этапов, каждый из которых требует приложения определенных усилий и наличия некоторых знаний в области экономики.

На практике отсутствие у предприятия или компании штатного расписания проверяющие органы воспринимают как нарушение законодательства о труде и охране труда, за которое должностное лицо может быть привлечено к материальной ответственности на сумму от 500 до 5000 рублей, а организация – на сумму от 30000 до 50000 рублей согласно статье 5.27 Кодекса об Административных Правонарушениях Российской Федерации. Отказ от составления штатного расписания чреват и другими последствиями. К примеру, в случае увольнения сотрудников по сокращению штата и подачи с их стороны заявления в суд на работодателя, последнему будет довольно сложно доказать, что [увольнение работника](http://vakant.ru/article/61.html) действительно было оправданным[4].

Таким образом, настоятельно рекомендуется всем работодателям не пренебрегать составлением штатного расписания.

**2. Структура организации предприятия**

Прежде чем приступать к разработке штатного расписания главное, что необходимо сделать – это четко определить организационную структуру организации. Под структурой организации в данном контексте подразумевается схематическое отображение всех структурных подразделений предприятия с подробной прорисовкой порядка их подчиненности. Не будет лишним при определении организационной структуры организации уделить внимание не только вертикальным, но и горизонтальным связям между подразделениями[7].

Построение гибкой или обладающей какими-либо иными достоинствами организационной структуры является одной из задач так называемого "структурного зодчества"[11]. Используя терминологию, принятую в архитектуре, можно сказать, что в данном реферате излагаются основные идеи, на основе которых могут быть разработаны различные варианты решения проблемы организационной структуры без ограничений, связанных с ее графическим представлением.

Выше перечисленные недостатки можно и нужно преодолеть путем построения многомерной организационной структуры. Многомерная структура подразумевает демократический принцип управления.

**Иерархический тип структур управления**

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале ХХ века[12]. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

* принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
* вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
* принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
* вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
* принцип квалификационного отбора, в соотвествии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является ***линейно - функциональная*** (линейная структура).

**Линейная организационная структура**  Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д. ). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу (см. Рис. 1). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение[6].

**Преимущества линейной структуры:**

* четкая система взаимных связей функций и подразделений;
* четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
* ясно выраженная ответственность;
* быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

**Недостатки линейной структуры:**

* отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;

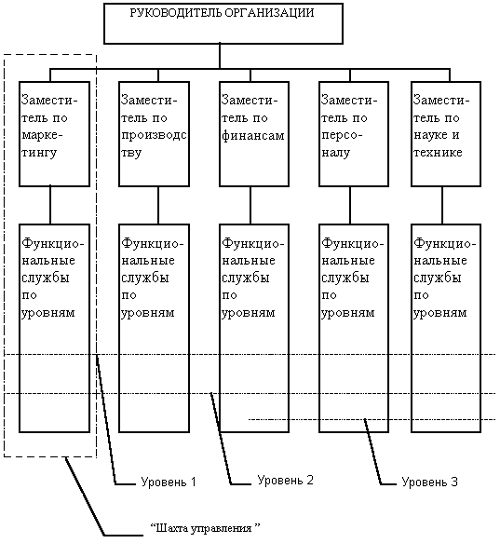


Рис.1. Линейная структура управления

* тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
* малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
* критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;
* тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
* большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
* перегрузка управленцев верхнего уровня;
* повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

**Вывод:** в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества.

### Линейно - штабная организационная структура

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования[12]. Линейно - штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной (Рис.2 ).

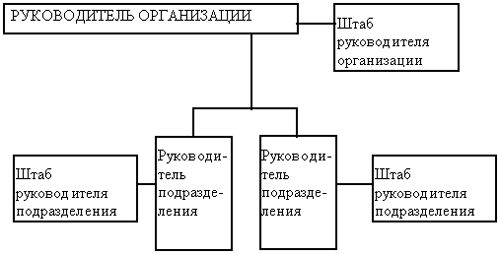


Рис.2. Линейно - штабная структура управления

**Достоинства линейно - штабной структуры:**

* более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
* некоторая разгрузка высших руководителей;
* возможность привлечения внешних консультантов и экспертов;
* при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура - хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

**Недостатки линейно - штабной структуры:**

* недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
* тенденции к чрезмерной централизации управления;
* аналогичные линейной структуре, частично - в ослабленном виде.

**Вывод:** линейно - штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным. Структура позволяет, правда в ограниченных пределах, воплощать идеи современной философии качества.

### Дивизионная структура управления

Уже к концу 20-х годов стала ясна необходимость новых подходов к организации управления, связанная с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью ), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения[5]. В связи с этим стали возникать дивизионные структуры управления, прежде всего в крупных корпорациях, которые стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением. Пик внедрения дивизионных структур управления пришелся на 60 - 70-е годы (Рис.3 ).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений[14].

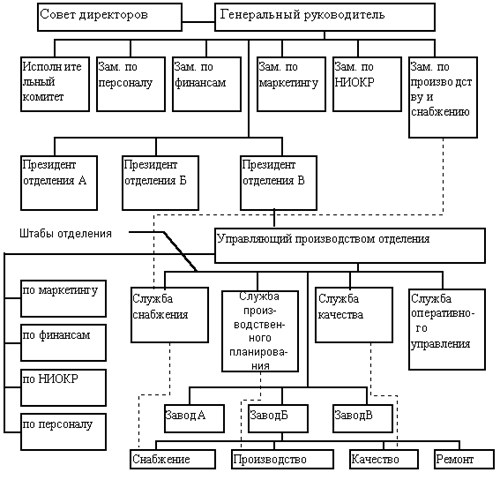


Рис.3. Дивизионная структура управления

**Преимущества дивизионной структуры:**

* она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
* обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;
* при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышении эффективности и качества производства;

более тесная связь производства с потребителями.

**Недостатки дивизионной структуры:**

* большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;
* разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
* основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ;
* дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
* в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

**Вывод:** достоинства дивизионных структур перевешивают их недостатки только в периоды достаточно стабильного существования, при нестабильном окружении они рискуют повторить судьбу динозавров. При данной структуре возможно воплотить большую часть идей современной философии качества.

### Органический тип структур управления

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х годов, когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий и жизнь потребовала от предприятий высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения рынка, и с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать[14]. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются ***проектные, матричные (программно-целевые), бригадные формы структур***. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

### Бригадная (кросс - функциональная) структура управления

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). Форма бригадной организации работ - достаточно древняя организационная форма, достаточно вспомнить рабочие артели, но только с 80-х годов началось ее активное применение как структуры управления организацией, во многом прямо противоположной иерархическому типу структур. Основными принципами такой организации управления являются:

-автономная работа рабочих групп (бригад);

-самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;

-замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;

-привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами[9].

В организации, построенной по этим принципам, могут как сохраняться функциональные подразделения ( Рис.4 ), так отсутствовать (Рис.4 ). В первом случае работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и функциональным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Такая форма организации называется ***кросс-функциональной***, во многом она близка к ***матричной***. Во втором случае функциональные подразделения как таковые отсутствуют, ее мы будем назвать собственно ***бригадной***. Такая форма достаточно широко применяется в организации ***управления по проектам***.

**Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:**

* сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
* гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
* работа в группах создает условия для самосовершенствования;
* возможность применения эффективных методов планирования и управления;
* сокращается потребность в специалистах широкого профиля.



Рис.4. Кросс - функциональная организационная структура

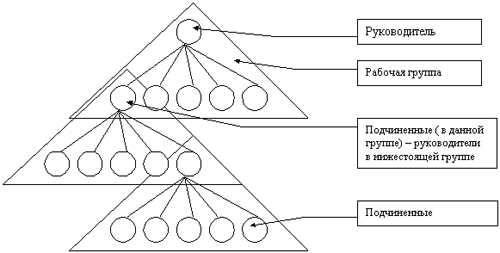


Рис.5. Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная)

**Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:**

* усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры);
* сложность в координации работ отдельных бригад;
* высокая квалификация и ответственность персонала;
* высокие требования к коммуникациям.

**Вывод:** данная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам. Это - один из типов организационных структур, в которых наиболее эффективно воплощаются идеи современной философии качества.

### Проектная структура управления

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как ***бригадной (кросс-функциональной)*** структуре, так и ***дивизионной структуре***, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта[13].

**Преимущества структуры управления по проектам:**

* высокая гибкость;
* сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

**Недостатки структуры управления по проектам:**

* очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
* дробление ресурсов между проектами;
* сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
* усложнение процесса развития организации как единого целого.

**Вывод:** преимущества перевешивают недостатки на предприятиях с небольшим числом одновременно выполняемых проектов. Возможности воплощения принципов современной философии качества определяются формой управления проектами.

### Матричная (программно - целевая) структура управления

Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления[12]. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать. Пример матричной программно - целевой структуры управления (фирма "Тойота") приведен на Рис. 6. Эта структура была предложена Каори Ишикава в 70-х годах и с небольшими изменениями функционирует по сей день не только на фирме "Тойота", но и на многих других фирмах по всему миру[15].

Управление по целевым программам осуществляется на "Тойоте" через функциональные комитеты. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. Из практики фирмы "Тойота", количество членов комитета не должно превышать пяти. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1-2 сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации.

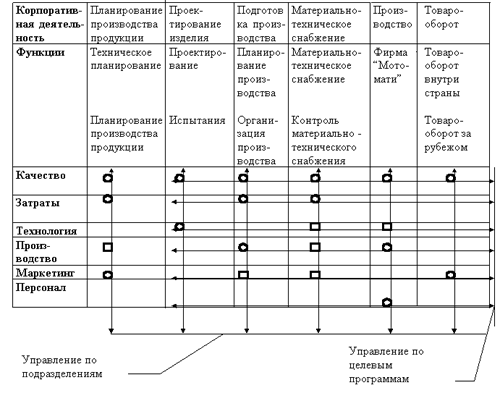


Рис.6. Матричная структура управления на фирме "Тойота"

**Преимущества матричной структуры:**

* лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
* более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
* более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
* относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
* улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
* любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
* сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

**Недостатки матричных структур:**

* трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
* необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
* высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
* частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
* возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

**Вывод:** внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления (на фирме "Тойота" внедрение матричной структуры заняло около 10 лет). Эффективность воплощения в жизнь идей современной философии качества в такой структуре доказана практикой фирмы "Тойота"[15].

### Многомерная организационная структура

Любая организация представляет собой целеустремленную систему. В такой системе существует функциональное разделение труда между ее индивидами (или *элементами)* целеустремленность которых связана с выбором целей, или желательных исходов, и средств ( *линий поведения* ). Та или иная линия поведения предусматривает использование определенных ресурсов ( *входных величин* ) для производства товаров и предоставления услуг ( *выходные величины* ), которые для потребителя должны иметь большую ценность, чем используемые ресурсы. Потребляемые ресурсы включают рабочую силу, материалы, энергию, производственные мощности и денежные средства. Это в равной мере относится к государственным и частным организациям[11].

Традиционно организационная структура охватывает два вида взаимоотношений:

*ответственность* ( кто за что отвечает ) и *подчинение* ( кто перед кем отчитывается). Организация с такой структурой может быть представлена в виде дерева, при этом *обязанности* изображаются прямоугольниками , относительное расположение которых показывает *уровень полномочий*, а линии, соединяющие эти прямоугольники, - *распределение полномочий*. Однако такое представление организационной структуры не содержит никакой информации относительно того, ценой каких затрат и с помощью средств организации удалось добиться тех или иных результатов. Вместе с тем более информативное описание организационной структуры, которое может явиться основой для более гибких способов структурирования организации, может быть получено на основе матриц типа *затраты - выпуск* или типа *средства - цели*. Проиллюстрируем это на примере типичной частной корпорации, производящей некоторую продукцию.

Сведения о выпускаемой продукции могут быть использованы для определения целей организации. Для этого, например, можно провести классификацию продукции по ее видам или качественным характеристикам. Элементами структуры, ответственные за обеспечение производства продукции или предоставления услуг потребителем вне данной организации, называют *программами* и обозначают P1, P2,. . . , Pr. Средства, используемые программами ( или видами деятельности ), обычно можно подразделить на *операции* и *услуги.*

*Операция* - это вид деятельности, непосредственно влияющие на характер выпускаемой продукции или на ее наличие. Типичными операциями ( O1, O2,. . . , Om ) является закупка сырья, транспортировка, производство, распределение и сбыт продукции.

*Услуги* - это виды деятельности, необходимые для обеспечения программ или выполнения операции. Типичными услугами ( S1, S2,. . . , Sn ) являются работы, выполняемые такими подразделениями, как бухгалтерия, отдел обработки данных, отдел технического обслуживания, отдел урегулирования трудовых конфликтов, финансовый отдел, отдел кадров, юридические службы.

*Виды деятельности*, осуществляемые в рамках программы и в рамках действий по ее выполнению, могут быть представлены как на рис. 7 и 8. Результаты каждого отдельного вида деятельности могут быть использованы непосредственно этим же видом деятельности, программами и другими видами деятельности, а также исполнительным органом и внешним потребителем.

*Общие программы* могут быть подразделены на частные, например, по типу потребителя ( промышленный или индивидуальный ), снабжаемого или обслуживаемого географического района, по видам продукции и т. д. Частные программы в свою очередь также могут быть подвергнуты дальнейшему разделению.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Программы / Виды деятельности* | Р1 | Р2 | . . . | Рк |
| Операция Q1 |  |  |  |  |
| Операция Q2 |  |  |  |  |
| . . . . |  |  |  |  |
| Операция Qm |  |  |  |  |
| Услуга S1 |  |  |  |  |
| Услуга S2 |  |  |  |  |
| . . . . |  |  |  |  |
| Услуга Sm |  |  |  |  |

Рис.7. Схема взаимодействия видов деятельности и программ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Подразделения-потребители / подразделения-потребители* | Операция Q1 | Операция Q2 | . . . . | Операция Qm | Услуга S1 | S2 | . . . . | Sn |
| Операция Q1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Операция Q2 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Операция Qm |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Услуга S1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Услуга S2 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| . . . . |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Услуга Sn |  |  |  |  |  |  |  |  |

Рис. 8. Схема взаимодействия видов деятельности

Аналогичным образом можно провести детализацию видов деятельности видов деятельности. Например, операции по изготовлению изделия могут включать производство деталей, узлов и сборку, причем каждая из этих операций может быть разбита на более мелкие операции.

Если число программ, а также основных и вспомогательных видов деятельности (операций и услуг) настолько велико, что руководитель не в состоянии эффективно осуществлять координацию, то может возникнуть необходимость в координаторах в рамках конкретных управленческих функций ( рис. 9 ). Для каждого направления деятельности может потребоваться более одного координатора или координационного подразделения. В тех случаях, когда число координаторов оказывается слишком большим, не исключено использование вышестоящих координаторов или координационных подразделений ( *в данном контексте " координация " означает именно* координацию, *а не* руководство ). Для осуществления координации вполне достаточно группы, состоящей из начальников координирующих подразделений и руководителей.

К программам как и к функциональным подразделениям предъявляются определенные требования. Программы и функциональные подразделения могут быть сгруппированы по видам продукции, типам потребителей, географическим районам и т. д. Если потребителей продукции программы оказывается слишком много и они сильно рассредоточены, то возможно *нетрадиционное* использование характеристик географического положения в качестве дополнительного измерения объемной схемы организационной структуры ( рис. 10 ).

В этом случае возникает необходимость *в региональных представителях*, обязанностью которых является защита интересов тех, кто потребляет продукцию или испытывает влияние деятельности организации в целом. Региональные представители играют роль внешних посредников, которые могут дать оценку программам и различным направлениям деятельности организации в каждом конкретном регионе с точки зрения тех, чьи интересы они представляют. В дальнейшем этой информацией могут воспользоваться руководящий орган, координаторы и руководители подразделений.

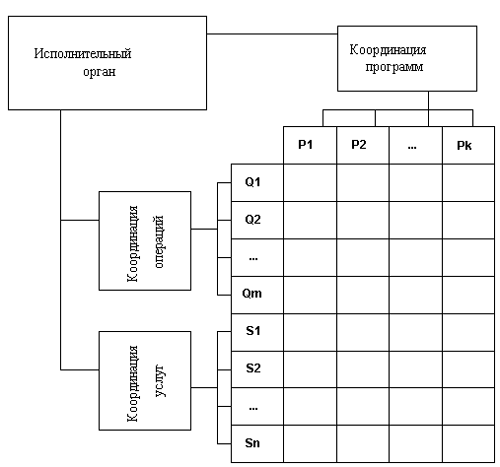


Рис.9. Структура координации в крупных организациях

Получая подобную информацию одновременно от всех региональных представителей, руководитель может составить полное представление об эффективности своей программы на всей обслуживаемой территории и в каждом регионе. Это позволяет ему более рационально распределить имеющиеся ресурсы по регионам.

Однако географическое положение не единственный критерий организации деятельности внешних посредников; могут быть использованы и другие критерии. Например, организации, снабжающая различные отрасли промышленности смазочными материала- ми, целесообразно иметь представителей не по регионам, а по отраслям (это могут быть автомобильная, авиационно-космическая, станкостроительная и другие отрасли промышленности). Организация коммунального обслуживания может определять обязанности своих представителей на основе характеристик социально-экономического положения пользователей.

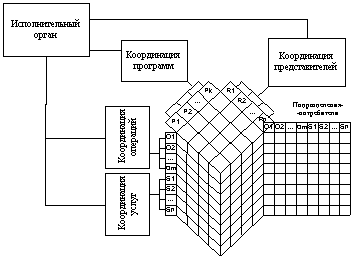


Рис.10. Трехмерная организационная структура

**Разделение ответственности.** Рассмотренная " многомерная " организация имеет нечто общее с так называемыми " матричными организациями ". Однако последние обычно являются двумерными и не обладают многими важными чертами рассмотренных организационных структур, особенно в вопросах финансирования. Кроме того, всем им присущ один общий недостаток : сотрудники функциональных подразделений находятся в двойном подчинении, что, как правило, приводит к нежелательным результатам. Именно этот наиболее часто отмечаемый недостаток матричных организаций является причиной так называемой " профессиональной шизофрении ".  
Многомерная организационная структура не порождает трудностей, свойственных матричной организации. В многомерной организации персонал функционального подразделения, результаты деятельности которого покупает руководитель программ, относится к нему как к внешнему клиенту и подотчетен только руководителю функционального подразделения. Однако, при оценке деятельности своих подчиненных руководитель функционального подразделения, естественно, должен использовать оценки качества их работы, данные руководителем программы. Положение лица, возглавлявшего группу функционального подразделения, которая выполняет работу в интересах программы, во многом напоминает положение руководителя проекта в строительной и консультативной фирме; у него нет неопределенности относительно того, кто является хозяином, но ему приходится иметь с ним дело, как с клиентом.

М**ногомерная организационная структура и финансирование программ.** Обычно практикуемое (или традиционное) финансирование программ является лишь способом подготовки сметы расходов функционал подразделений и программ. Оно не связано с предоставлением ресурсов и обеспечением возможности выбора для подразделений, работающих по программам, или с требованием к функциональным подразделением к функциональным подразделениям самостоятельно завоевывать рынки сбыта внутри организации и за ее пределами. Короче говоря, финансирование программ, как правило, не учитывает особенностей организационной структуры и не влияет на ее гибкость. Подобный способ распределения средств между функциональными подразделениями гарантирует только выполнение программ, обеспечивая при этом более эффективное, чем обычно, определение стоимости их реализации. Многомерная организационная структура позволяет сохранить все преимущества традиционного способа финансирования и, кроме того, обладает рядом других.

**Преимущества многомерной организационной структуры**

Многомерная организационная структура позволяет повысить гибкость организации и ее способность реагировать на изменение внутренних и внешних условий. Это достигается путем разбиения организации на подразделения, жизнеспособность которых за- висит от их умения производить по конкурентоспособным ценам товары, пользующиеся спросом, и предоставлять услуги, в которых нуждаются потребителя. Такая структура порождает рынок внутри организации независимо от того является ли она частной или государственной, коммерческой или некоммерческой (бесприбыльной), и повышает ее способность реагировать на потребности как внутренних, так и внешних потребителей. Поскольку структурные подразделения "многомерной" относительно независимы друг от друга, их можно расширять, сокращать, ликвидировать или изменять каким-либо способом. Показателем эффективности работы каждого подразделения не зависит от аналогичных показателей любого другого подразделения, что облегчает исполнительному органу оценку и контроль за деятельностью подразделений. Даже работа исполнительного органа может быть оценена автономно во всех аспектах его деятельности.

Многомерная структура препятствует развитию бюрократии благодаря тому, что функциональные подразделения или программы не могут стать жертвой обслуживающих подразделений, процедуры которых порой превращаются в самоцель и становятся препятствием к достижению целей, намеченных организацией. Потребители внутри и вне организации контролируют внутренних поставщиков продукции и услуг; поставщики же никогда не контролируют потребителей. Такая организация ориентирована на цели, а не на средства, в то время как для бюрократии характерно подчинение целей средствам.

**Недостатки многомерной организационной структуры**

Однако многомерная организационная структура хотя и лишена некоторых существенных недостатков, присущих организациям обычного типа, тем не менее не может уст ранить все недостатки полностью. Сама по себе такая структурная организация не гарантирует содержательной и интересной работы на нижних уровнях, но она облегчает применение новых идей, способствующих ее совершенствованию.

Введение на предприятии многомерной организационной структуры не является единственным способом повышения гибкости организации и ее чувствительности к изменениям условий, однако серьезное изучение такой позволяет " повысить гибкость " представлений людей о возможностях организаций. Именно это обстоятельство должно способствовать появлению новых, еще более совершенных организационных структур

Структуру и штат работников организации утверждает наниматель, если иное не установлено уставом организации. Организационная структура разрабатывается с учетом экономической целесообразности, особенностей организации производственных процессов, необходимости их специализации и кооперирования, разделения сфер деятельности и взаимосвязи (взаимодействия) между структурными подразделениями, а также подчиненности, прав и ответственности руководителей подразделений, иных факторов. При определении структуры организации важно также учитывать формы организации управленческого труда, необходимость централизации и децентрализации функций управления, оптимальное количество уровней управления, использование в работе технических средств, компетентность руководителей и исполнителей, стиль их работы, сложность подготовки и реализации управленческих решений, иные факторы.

В структуру организации могут входить дочерние предприятия, обособленные подразделения (филиалы, представительства), структурные подразделения (управления, отделы, секторы, бюро, цехи, участки и др.). Как правило, штатное расписание дочерних предприятий и обособленных подразделений составляется отдельно и утверждается в порядке, установленном нанимателем.

При формировании структурных подразделений между ними распределяются функции, определяются объемы работ, их виды. С учетом этих и других факторов устанавливается численность работников создаваемых структурных подразделений. Функции, задачи структурных подразделений определяются в утверждаемом нанимателем положении о соответствующем структурном подразделении, в котором также предусматриваются права и ответственность руководителя подразделения.

**Обозначение структурных подразделений**

Наименования подразделений выбираются таким образом, чтобы отразить функциональную сущность и направленность отдельной структурной единицы. Наниматель вправе именовать их в зависимости от функциональных принадлежностей. Если речь идет о коммерческой организации то, как правило, в наименованиях структурных подразделений нет никаких ограничений, не считая требований к терминологии и общепринятым понятиям и определениям (нежелательно называть структурные подразделения малопонятными иностранными словами). Однако существуют организации, в которых от наименования структурного подразделения, указанного в штатном расписании, зависит ряд льгот, предоставляемых работникам по выходу на пенсию (например, медицинские и образовательные учреждения, предприятия, в состав которых входят производства с вредными условиями труда). Задача правильного отражения в штатном расписании наименований структурных подразделений ложится на отдел кадров или отдел организации и оплаты труда.

Наименования подразделений указываются по группам:

* руководство или административная часть (к таким подразделениям относятся дирекция, бухгалтерия, отдел кадров и т.д.);
* производственные подразделения;
* вспомогательные или обслуживающие подразделения.

Как правило, расположение наименований структурных подразделений в большинстве организаций соответствует этому порядку. Исключение составляют предприятия, основным направлением экономической деятельности которых является торговля. В таких фирмах нет производственных подразделений, а существуют отделы продаж или коммерческие отделы, которые тесно связаны с логистическими подразделениями (последние в данном случае являются обслуживающими).

К вспомогательным подразделениям обычно относят отдел снабжения, ремонтные службы и т.д.

В том случае, если в организации есть работники, не входящие в состав какого-либо структурного подразделения, они оформляются как «прочий персонал».

При разработке и составлении штатного расписания организациями всех отраслей и видов экономической деятельности в части, касающейся определения наименования профессий рабочих или должностей служащих, а также их квалификационных разрядов, необходимо использовать выпуски ЕТКС (Единый тарифный квалификационный справочник) и ЕКСД (Единый квалификационный справочник должностей). При этом не допускаются изменения в названии профессии рабочего или должности служащего.

Последовательность заполнения этой графы по каждому структурному подразделению является индивидуальной с учетом специфики конкретной организации. Как правило, сначала располагаются должности руководителя структурного подразделения, его заместителей, далее — ведущих и главных специалистов, потом должности исполнителей. Если в составе структурного подразделения есть как инженерно-технический персонал (ИТР), так и рабочие, то целесообразно выделить сначала ИТР, затем — рабочих.

**3.**  **Потребность в персонале**

   После того, как организационные, дивизиональные и ведомственные цели установлены, необходимо произвести собственно постановку кадровой проблемы. Здесь как бы заключен вопрос: что необходимо производству с точки зрения его кадрового обеспечения? Параметры заданной производственной программы и организационная структура фирмы определяют требуемое количество рабочей силы. И ее качество (уровень знаний, опыта, навыков).  
   Разрабатывается как общая потребность в рабочей силе, так и потребности по отдельным должностям и специальностям. Чтобы не определять потребность конкретно по каждой узкой специализации, активно используется группировка по различным параметрам.   
   Здесь главное не рассматривать квалификации и способности представленных служащих, а определять квалификации и способности, которые требуются для достижения поставленной цели. Одна из техник определения потребности в персонале – перевести квалификационные требования и способности в типы и количество служащих.

При расчете количества рабочих мест и определении численности работников применяются нормы труда, которые обязан устанавливать наниматель. На некоторые виды работ имеются межотраслевые (отраслевые) нормы (нормативы), которые наниматель применяет при расчете штата работников либо на их основе устанавливает нормы труда для данной организации. Определяя численность работников и распределяя их по рабочим местам, важно учитывать необходимость эффективного использования труда работников в течение всего рабочего дня (смены).

**Характер оценок потребности в персонале**

Оценка потребности в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии).

Качественная оценка потребности в персонале — попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Обычно потребность в персонале определяется на стадии подготовки и разработки бизнес-плана. На подготовительной стадии осуществляется согласование перспектив организационно-экономического и производственного развития фирмы; сбор заявок от руководителей на формирование их подразделений. На стадии разработки бизнес-плана осуществляется увязка его разделов между собой и балансировка по срокам, исполнителям, ресурсам и источникам их поступления. В числе прочих разрабатываются разделы, имеющие непосредственное отношение к персоналу. Это разделы «Персонал» и «Управление». Исходя из оценки состояния факторов, влияющих на потребность фирмы в персонале, разрабатывается кадровая политика фирмы на планируемый период: предстоящие сокращения, набор, в том числе ключевых специалистов; перемещение, повышение квалификации, изменения в системе мотивации и оценки результатов, повышение уровня безопасности труда и т.п.

Для определения необходимого количества руководителей существуют усредненные нормы управляемости.

Разработчиков раздела «Персонал» бизнес-плана больше всего интересуют ключевые специалисты и уровень их профессиональной подготовленности. При этом сначала составляется перечень сфер и направлений деятельности предприятия и указываются фамилии специалистов, обеспечивающих деятельность по этим направлениям. Для специалистов по незакрытым, вакантным областям составляется перечень областей знаний, которыми претендент должен владеть, а затем определяется оптимальный претендент из имеющихся.

Эффективное решение и анализ задач разработки штатного расписания предприятия осуществляется с помощью моделей транспортного типа, или моделей назначения, программно-целевых моделей, моделей последовательного назначения и имитационных моделей. Это научный подход к решению задачи, который способствует определению наиболее оптимального варианта плана штатного расписания.

Далее будет рассмотрено решение задачи транспортного типа методом назначений, целью которого является разработка плана штатного расписания таким образом, чтобы затраты были минимальными.

Оптимально составленный план штатного расписания позволяет минимизировать затраты и повысить эффективность труда.

Планирование потребности в персонале включает:

1. Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;
2. Оценку будущих потребностей;
3. Разработку программ по развития персонала.

**Расчетная часть (вариант 2)**

Задание.

Определите потребность найма компанией работников в течение шести месяцев. Составьте штат таким образом, чтобы минимизировать издержки за отчетные шесть месяцев.

Условия.

Каждый принимаемый работник должен пройти предварительную профессиональную подготовку.

Потребность работников в человеко-часах по месяцам представлена в таблице 2.1:

Таблица 2.1

Потребность работников в человеко-часах по месяцам

|  |  |
| --- | --- |
| Период | Потребность работников в человеко-часах |
| Январь | 8000 |
| Февраль | 9000 |
| Март | 8000 |
| Апрель | 10000 |
| Май | 9000 |
| Июнь | 12000 |

Подготовка работника к выполнению обязанностей занимает один месяц. Поэтому прием работника на работу должен опережать ввод его в строй. Каждый работник должен в течение обучения пройти 100-часовую практику непосредственно на рабочих местах, что высвобождает на это количество часов уже занятых работников. Каждый полностью подготовленный работник в течение месяца занят до 160 часов.

Компания в начале января уже имеет 60 опытных работников. При этом ни одного из них не снимают с работы. Приблизительно 10% обучавшихся по окончании обучения увольняются. Затраты компании на одного опытного и обучаемого работника в месяц, приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Затраты на работника в месяц, руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Категория  Работника | Затраты на работника в месяц, руб |
| Опытный | 5000 |
| Обучаемый | 2000 |

Решение.

Исходя из потребности компании в человеко-часах по месяцам составим таблицу потребности в работниках (чел).

Таблица. 2.3

Потребность компании в работниках за 6 мес.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Потребность компании в опытных работниках с учетом объема производственной программы, чел | Наличие опытных работников, чел. | Наличие опытных работников для обучения новых, чел. | Дополнительная потребность в опытных рабтниках для обучения, чел. | Потребность компании в новых работниках, чел | Увольнение после обучения 10%, чел. |
| Январь | 50 | 60 |  | - | - | - |
| Февраль | 57 | 60 | - | - | - | - |
| Март | 50 | 60 | 2 | - | 3 | - |
| Апрель | 63 | 63 | - | - | - | - |
| Май | 57 | 63 | 6 | 2 | 11 | 1 |
| Июнь | 75 | 75 |  |  |  |  |

Таблица 2.4.

Потребность компании в работниках за 6 мес.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Потребность компании в опытных работниках с учетом объема производственной программы, чел | Наличие опытных работников на начало периода, чел. | Наличие опытных работников для обучения новых, чел. | Дополнительная потребность в опытных рабтниках для обучения, чел. | Потребность компании в новых работниках, чел | Увольнение после обучения 10%, чел. |
| Январь | 50 | 50 | - | 3 | 5 | 1 |
| Февраль | 57 | 57 | - | - | - | - |
| Март | 50 | 57 | 4 | - | 7 | 1 |
| Апрель | 63 | 63 | - | - | - | - |
| Май | 57 | 63 | 6 | 2 | 11 | 1 |
| Июнь | 75 |  |  |  |  |  |

Таблица 2.5

Затраты компании на работников, руб

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Плановые затраты на оплату труда, тыс.руб. | Оплата труда с учетом потребности в персонале, тыс.руб. | Экономия, тыс.руб. |
| Январь | 300,0 | 275,0 | +25,0 |
| Февраль | 300,0 | 285,0 | +15,0 |
| Март | 306,0 | 299,0 | +7,0 |
| Апрель | 315,0 | 315,0 | - |
| Май | 347,0 | 347,0 | - |
| Июнь | 375,0 | 375,0 | - |
| ИТОГО: | 1943,0 | 1896,0 | +47,0 |

**Аналитическая часть.**

Предполагается, что для выполнения производственной программы на нулевом этапе необходимо 50 опытных работников и в феврале 57 работников, что полностью покрывается наличием опытных работников 60 человек. Поскольку в апреле необходимо 3 дополнительных работника, обучение их в марте обеспечивается наличием запаса опытных работников. Для обеспечения потребности в персонале на июнь в 75 человек при наличии в мае 63 человека, дополнительно необходимо 12 человек для обучения + 1 человек, уволившийся после обучения. Для их обучения нужно 8 человек. При наличии в мае 63 человек и задействования опытных работников в производстве в количестве 57 человек, на предприятии из наличного состава возможно привлечь только 6 человек (63-57), следовательно дополнительно необходимо привлечь 2 опытных работника. Тогда, сложив 63 наличных, 2 опытных и 13 обучающихся минус 1 уволившийся, получаем 77 человек. А нам необходимо в июне 75 человек. Следовательно, в списке обучающихся уменьшаем показатель до 11 человек. В качестве варианта, если убрать 1 работника опытного и 1 обучающегося, мы не сможем покрыть нормативы обучения опытным работником. Поэтому допускаем фактическое наличие опытного инструктора для обучения на 1 человека больше.

Таким образом, дополнительная потребность в персонале за период составляет 13 человек, в том числе опытных работников 2 человек, обучающихся 11 человек. Данный анализ представлен с учетом исходной численности опытных работников на начало января 60 человек (табл..2.3). Если произвести расчет по данным чистой потребности в персонале (табл. 2.4), то дополнительная потребность составляет 28 человек, в том числе 5 опытных работников и 23 – обучающихся.

Экономия по оплате труда в двух вариантах 47 тыс.руб (+2,4%), что также включает покрытие затрат на обучение персонала и привлечение для обучения опытных работников.

**Выводы и предложения**

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами и создание планов организационно-технических мероприятий по ее реализации являются, по сути, процессом планирования человеческих ресурсов. Основная цель планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных кадров и, как следствие, экономическим потерям.

**Заключение**

Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала организаций и фирм всех форм собственности.

Социально – экономическое значение управления персоналом в условиях рыночной экономики существенно изменяется. Оно перестает быть только организационно – административной работой, приобретая новое экономическое и социальное значение.

Планирование штатного расписания как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников.

В ходе проведенной работы поставленные цели были достигнуты с помощью выполнения следующих задач:

- были исследованы виды структур организации;

- даны рекомендации по оценке потребности организации в персонале;

-проанализирована минимизация затрат в целях повышения эффективности труда.

# Список источников

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М. ИНФРА – М, Новосибирск: НГАЭ и У, 2007.
2. Организация и нормирование труда/ Под ред. В.В. Адамчука. – М.:Финстатинформ, 1999. – 304 с.
3. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006 г. – 317с.
4. Страхова О.А. Организационное развитие как элемент управления предприятием // Всероссийская межвузовская конференция «Управление персоналом и занятость». Спб., 2005.
5. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебное пособие/Под общ. ред. А.Н.Соломатина. - М.:ИНФРА-М,2006.-295 с
6. Развитие бизнеса.Ру / [www.devbusiness.ru](http://www.devbusiness.ru)
7. [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)
8. [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)
9. [www.intercomp.ru/ru/employer](http://www.intercomp.ru/ru/employer)
10. [www.glossary.ru/cgi-bin/gl\_sch2.cgi?RTvwgirltol!vlwxutgrus](http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RTvwgirltol!vlwxutgrus)
11. [www.emd.ru/business/kk/uchp.php](http://www.emd.ru/business/kk/uchp.php)
12. [www.effecton.ru/778.html](http://www.effecton.ru/778.html)
13. partnerstvo.ru/lib/up/
14. enbv.narod.ru/text/Econom/management/uprav\_pers
15. [www.src-portfel.ru/go/MAIN\_MENU/soderganie/ypravlenie\_personalom](http://www.src-portfel.ru/go/MAIN_MENU/soderganie/ypravlenie_personalom)
16. www.klerk.ru/events/rubrica/58/