



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 - Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Тема: «Совершенствование системы управления персоналом в
Муниципальном учреждении дошкольного образования (на примере
МДОУ № 34 Чебаркульского муниципального района)»

Выполнила:
студентка группы 409-114-4-1 Ч6
Гречишникова Татьяна Геннадьевна
Научный руководитель:
Абдурахимов Юрий Васильевич

Проверка на объем заимствования
60,4 % авторского текста.

Работа допущена к защите

«_01_» __03__ 2017 г.

зав.кафедрой «Экономики, управления и права»

Рябчук П.Г. к.э.н. доц.

Челябинск 2017

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Система управления персоналом в Муниципальном учреждении дошкольного образования	7
1.1. Понятие, сущность и значение организационной структуры системы управления предприятием.....	7
1.2. Классификация и виды организационных структур системы управления предприятием и их характеристика.....	14
1.3. Пути улучшения организационных структур системы управления предприятием.....	34
Выводы по первой главе.....	42
Глава 2. Практическая работа по улучшению организационной структуры системы управления ЗАО «Южно-Уральская теплоэнергетическая компания «Коммунэнерго»	44
2.1. Анализ эффективности организационной структуры системы управления ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго».....	44
2.2. Рекомендации по улучшению организационной структуры системы управления ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго».....	55
2.3. Социально-экономическая эффективность рекомендаций по улучшению организационной структуры системы управления ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго».....	59
Выводы по второй главе.....	62
Заключение	65
Глоссарий	68
Список используемой литературы	70

Введение

Актуальность темы исследования. Оптимизация организационных структур управления является составляющей совокупности мер по повышению эффективности работы предприятий. Руководство должно выбрать такую структуру, которая лучше всего будет отвечать поставленным целям и задачам предприятия, своевременно реагировать на действия факторов внутренней и внешней среды, целенаправленно распределять и координировать усилия сотрудников и таким образом повысит собственную конкурентоспособность. Довольно известным является положение, согласно которому новые задачи нельзя решать при помощи старой организационной структуры.

Сегодня весьма стремительно происходят изменения, которые гораздо более глубокие, чем, к примеру, пятьдесят, тридцать или даже десять лет назад. Причин таких изменений несколько. Во-первых, постоянно быстро развивается высокие технологии, что способствует свободному обмену информацией. Во-вторых, в эпоху глобализации происходит постепенная интернационализация экономических процессов и в результате формирование единой экономики. Третьей причиной является ускорение темпов жизни: быстрее принимаются решения, все выше скорость изменений и все актуальнее необходимость быстрее к ним приспосабливаться. Различные изменения сегодня стали вполне нормальным и привычным явлением в жизни предприятий абсолютно во всех областях деятельности.

Помимо внешней среды должны изменяться и организации, чтобы эффективно функционировать в дальнейшем. Иногда вопрос становится еще острее: либо организация меняется, либо она прекращает свою деятельность. Подстраиваясь под новые требования внешней среды, предприятие может, а часто и должна, изменить свое внутреннее устройство, то есть организационную структуру, а также систему управления, в рамках которой создается тот или иной вид структуры.

Проблема исследования состоит в поиске эффективных путей совершенствования организационной структуры в конкретной организации.

Следовательно, в современных условиях проблема эффективного построения организационной структуры управления хозяйственными образованиями промышленности России приобретает особую актуальность.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор темы нашей квалификационной работы: **«Анализ организационной структуры системы управления предприятием и пути ее улучшения».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по улучшению организационной структуры системы управления ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго».

Объект исследования: организационная структура системы управления ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго».

Предмет исследования: процесс совершенствования организационной структуры системы управления ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго».

Указанная цель определяет ряд **задач**, которые необходимо разрешить:

- рассмотреть понятие и сущность организационной структуры;
- изучить основные виды, классификации структур управления;
- изучить способы определения эффективности организационных изменений;
- проанализировать организационную структуру управления ЗАО «Южно-Уральская теплоэнергетическая компания «Коммунэнерго» и выявить проблемы, существующие на настоящий момент в рассматриваемой структуре управления;
- разработать предложения по улучшению организационной структуры и рассчитать экономическую эффективность от внедрения выработанных мероприятий.

Теоретико-методологическая база исследования: Общей методологической основой дипломной работы стало изучение и анализ

главных признаков и принципов, способов исследований, статистических методов и вариантов анализа обработки информации, маркетинговое анкетирование, методы сравнительного анализа.

Теоретической и методологической основой дипломной работы являются классические труды и современные исследования отечественных и зарубежных авторов, материалы научных конференций по исследуемой проблеме, законы РФ, законодательные и правовые акты Президента и Правительства РФ, специализированные научные источники, документы исследуемой организации.

Проблемы исследования, разработки и внедрения организационных структур управления нашли широкое отражение в отечественной экономической литературе Г. Аммельбурга, В.Н.Буркова, О.С.Виханского, В.Р. Веснина, И. Н. Герчиковой, А.В.Игнатъевой, А.Г.Поршнева, З. П.Румянцевой и многих других.

В процессе работы над дипломной работой использовались такие **методы**, как системный подход, логический анализ и синтез, экономико-математический и статический анализ и др.

Практическая значимость дипломной работы заключается в том, что результаты, полученные в процессе ее написания, могут быть использованы предприятием при реализации мероприятий по улучшению организационной структуры системы управления предприятием. Научная новизна работы заключена в использовании новых методов улучшения работы предприятия путем совершенствования его организационной структуры.

Структура работы обусловлена поставленными целями и задачами и выглядит следующим образом: введение, три главы, разделенные на параграфы, заключение, список использованной литературы. Общий объем работы составляет 72 страницы.

Введение обосновывает актуальность данной темы, отражает цели и задачи, поставленные в работе, описывает объект и предмет исследования, методы, использованные для сбора, систематизации и интерпретации данных об объекте исследования, содержит обзор основных использованных источников и литературы, краткий анализ структуры работы.

В первой главе рассматриваются теоретические основы формирования структур управления: дано определение организационной структуры, раскрыты основные классификации организационных структур.

Вторая глава посвящена анализу структуры управления на ЗАО «Южно-Уральская теплоэнергетическая компания «Коммунэнерго». Здесь описана деятельность предприятия, дан анализ внутренней и внешней среды организации, выявлены недостатки структуры управления. На основе проведенного анализа представлены конкретные практические предложения по совершенствованию организационной структуры.

В заключении подведены итоги исследования, а также кратко излагаются полученные автором выводы.

Глава 1. Теоретические основы формирования организационной структуры управления

1.1. Понятие, сущность и значение организационной структуры системы управления предприятием

Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, какой должна быть субординация, как организована координация, каковы модели взаимодействия.

Окончательное решение о выборе структур организации принимается на высшем уровне её менеджмента при помощи руководителей среднего и низшего звеньев. Задача менеджеров заключается в выборе такой структуры, которая наилучшим образом отвечала бы задачам и целям организации, позволяла ей эффективно взаимодействовать с окружающей средой, рационально распределять и направлять усилия сотрудников [21, с. 201].

Структуры организаций отличаются друг от друга:

- сложностью, т.е. степенью разделения деятельности на различные функции;
- формализацией, т.е. степенью заранее установленных правил и процедур;
- соотношением централизации и децентрализации (количеством уровней, на которых принимаются решения).

Рациональная структура организации предполагает комбинацию следующих трех факторов:

- Реальные взаимосвязи между конкретными людьми;
- Политика руководства и методы управления;
- Полномочия и функции работников.

Структура системы управления предприятием - совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Основными требованиями, предъявляемыми к структурам системы управления предприятиями, являются:

- 1) Минимальное число управленческих звеньев, рациональная их соподчиненность;
- 2) Устранение дублирования;
- 3) Четкое распределение функций;
- 4) Ответственность за принимаемые решения, оперативность и гибкость в работе.

Под структурой управления иногда понимаются также совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчиненности и взаимосвязи по вертикали и горизонтали или совокупность сотрудников (менеджеров) и звеньев (подразделений) системы управления, а также установленные между ними связи. Структура управления может выражать собой совокупность устойчивых связей управляемого объекта, обеспечивающих его целостность и сохранение основных свойств при различных воздействиях [39, с. 121].

Имеется два типа организационных структур - формальные и неформальные.

Формальная структура - это структура организации, установленная системой менеджмента. Например, это объединение людей в группы, отделы, цехи, установление между ними рабочих связей и формальных линий связей и общения.

Под организационной структурой понимается совокупность взаимодействия подразделений, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу распределения уровней и областей ответственности, а также распределение полномочий внутри компании. На основе организационной структуры осуществляется взаимодействие между подразделениями, формируется команда проекта, упорядочивается работа сотрудников компании, происходит определение сроков исполнения

процедур, рациональное использование ресурсов компании, а также повышение конкурентоспособности.

Термин «организационная структура» сразу же вызывает в нашем воображении двумерную древовидную схему, состоящую из прямоугольников и соединяющих их линий. Эти прямоугольники показывают выполняемую работу и круг обязанностей и, таким образом отображают разделение труда в организации. Относительное положение прямоугольников и соединяющие их линии показывают степень подчинения. Рассмотренные соотношения ограничены двумя измерениями: вверх - вниз и поперек, так как мы оперируем с ограниченным допущением, согласно которому организационная структура должна быть представлена на двумерной схеме, вычерчиваемой на плоской поверхности.

Однако организационная структура предприятия состоит не только из схем, регламентаций и нормативных документов, которые являют собой лишь описательный механизм устройства предприятия. Технология работы, знания, опыт, корпоративная культура организации должны быть понятны и доступны всем сотрудникам предприятия, которые обязаны четко представлять себе свою роль, задачи и принципы взаимодействия.

Оргструктура - это носитель и проводник культуры предприятия, его миссии, корпоративных ценностей от руководства к каждому сотруднику, партнеру и клиенту, а также канал, по которому передается информация, позволяющая выполнять определенные действия и формирующая ценности компании - то, что потребитель готов приобретать. От удовлетворенности клиента продукцией предприятия зависит его лояльность, готовность платить более высокую цену за товар, а значит, прибыль и благополучие всех сотрудников.

Организационная структура управления - это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления

[24, с. 193].

Организационная структура предприятия – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекают все управленческие процессы, в которых участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания предприятия, построенным для того, чтобы все протекающие в нем процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Другими авторами это определение трактуется по-разному (табл. 1.). Отметим, что различия в подходах свидетельствуют, что необходим междисциплинарный подход к изучению организационной структуры предприятия, т.к. вышеуказанные определения являются не исключающими друг друга, а взаимодополняющими.

При этом отсутствует единство именно в понятийном аппарате. Исследования, проведенные авторами настоящей монографии, выявили, что в литературе посвященной рассмотрению организационной структуры предприятия используется следующая терминология: «организационная структура», «организационная структура предприятия», «структура управления», «организационная структура управления. Ряд ученых, применяя один из терминов, критикуют применение остальных, другие их отождествляют.

Таблица 1

Подходы к определению понятия «организационная структура предприятия»

Авторы и источники литературы	Содержание понятия
Андреев В.К.	Упорядоченная совокупность органов, управляющих производственной деятельностью. Элементы структуры - органы управления и подчиненные объекты.
Мильнер Б.З.	ОСП – это главная характеристика социальной системы. С т.з. системного подхода – это прежде всего целостность, и следует

	формировать признаки выделения элементов и подсистем организационной структуры.
Евенко Л.И.	Совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между подразделениями организации
Варьяс Ю.В.	Распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками в управленческом аппарате на всех уровнях.

Продолжение таблицы 1

Авторы и источники литературы	Содержание понятия
Богданов А.А.	Структура любой системы рассматривается как результат непрерывной борьбы противоположностей, сменяющих одно состояние равновесия системы другим.
Саати Т., Кернс К.	При построении системы исходят из самой общей цели к определенным функциям ее частей, к потокам, необходимым для выполнения функций и к структуре, которая ограничивает и направляет потоки.
Федотов В.Н.	Это состав внутренних подразделений аппарата управления предприятия, формы их построения и взаимосвязи.
Козлова О. В.	Состав и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих различные функции по управлению данным предприятием.
Смирнов С.В.	ОСП – это состав и соподчиненность организационных единиц и звеньев аппарата управления, выполняющих различные функции по управлению предприятием.
Казарновский А.С.	Тип структуры управления, особенности которого заключаются в том, что он характеризует взаимосвязи между элементами, обладающим рефлексорными свойствами.
Базилевич Л.А.	ОСП – устойчивое в пространстве и во времени распределение решений и обеспечивающее их реализацию ресурсами.
Гренбэк Г.В.	Организационная структура предприятия выступает как органическое единство оргструктуры производства и оргструктуры управления по линии производственной организации, которая вне такого единства вообще немыслима. Возникая из необходимости управления совместным трудом многих рабочих, производственная организация непосредственно определяет, порождает костяк управляющей системы.
Омаров А.	ОСП характеризуется составом и информационными взаимосвязями (как по вертикали, так и по горизонтали) самостоятельных подразделений и отдельных исполнителей, расположенных в иерархической последовательности и наделенных определенными правами и обязанностями.
Валуев С.А.	Представляет собой состав и взаимосвязь структурных управленческих звеньев.
Коно Т.	Это способ группировки и проведения линии подчинения, объединяющей работы.
Румянцева З.П.	Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие как единое целое.
Модин А.А., Яковенко Е.Г.	Совокупность подразделений и исполнителей, расположенных в иерархической последовательности, наделенных определенными правами и выполняющих конкретные функции планирования и

	управления ходом производства.
Веснин В. Р.	Единство людей и условий их деятельности, находящихся в определенных соотношениях и взаимосвязях. Ее основу составляет совокупность обособленных видов деятельности, направленных на достижение тех или иных целей организации.
Герчикова И.Н.	Характеризуется составом и системой подчинения в общей иерархии управления фирмой.
Кабушкин Н.И.	Совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между его составляющими и надежное функционирование системы в целом.

В самой же организационной структуре не содержится ничего такого, что ограничивало бы нас в этом отношении. Кроме того, эти ограничения на структуру организации часто вызывают серьезные и дорогостоящие последствия. Вот только четыре из них. Во-первых, между отдельными частями организаций такого рода возникает не сотрудничество, а конкуренция. Внутри организаций существует более сильная конкуренция, чем между организациями, и эта внутренняя конкуренция приобретает значительно менее этичные формы.

Во-вторых, обычный способ представления структуры организаций серьезно затрудняет определение задач отдельных подразделений и измерение соответствующих показателей качества работы вследствие большой взаимозависимости подразделений, объединенных подобным образом.

В-третьих, это способствует созданию организаций, сопротивляющихся изменениям, особенно изменениям их структуры; поэтому они перерождаются в бюрократические структуры, не поддающиеся адаптации. Большинство таких организаций обучается крайне медленно, если обучается вообще. В-четвертых, представление организационной структуры в виде двумерного дерева ограничивает число и характер возможных

вариантов решения возникающих проблем. При наличии такого ограничения невозможны решения, обеспечивающие развитие организации с учетом технических и социальных изменений, темпы которых все больше и больше растут. Существующая обстановка требует, чтобы организации были не только готовы к любым изменениям, но и способны им подвергаться. Другими словами, необходимо динамическое равновесие. Очевидно, что для достижения такого равновесия организация должна иметь достаточно гибкую структуру [47, с. 350].

Построение гибкой или обладающей какими-либо иными достоинствами организационной структуры является одной из задач так называемого «структурного зодчества». Используя терминологию, принятую в архитектуре, можно сказать, что в данной работе 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.

В последнее время в экономической литературе, посвященной организационным структурам управления, часто можно встретить понятие «департаментизация (департаментализация)», означающее процесс организационного обособления выполнения отдельных работ, т.е. процесс деления компании на отдельные блоки (отделы, сектора или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности.

Отношения между звеньями управления (департаментами) поддерживаются благодаря связям (взаимоотношениям, коммуникациям), которые принято, прежде всего, подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи (связи кооперации и координации равноправных

звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Их основное предназначение - способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений компании при решении возникающих между ними проблем.

Вертикальные связи (субординационные, иерархические связи) ~ это связи руководства и подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи, т.е. связи подчинения по всему кругу вопросов, осуществляет прямое руководство подчиненными.

Функциональные связи, т.е. связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный, рекомендательный характер. Они имеют по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще — на уровне их подразделений за рубежом. Для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления.

1.2. Классификация и виды организационных структур системы управления предприятием и их характеристика

Управление персоналом современных организаций - это как определённая сущность, так и функциональная система организованных систем разнообразной природы происхождения, которая обеспечивает

сохранение организационной структуры, режима работы, реализацию стратегических целей предприятия.

Можно сказать, что основные принципы управления персоналом как системы выявлены наукой – кибернетикой. Именно данная наука повествует об общих закономерностях управления разнообразными системами, в том числе и персоналом предприятия.

Управление в любом аспекте характерно любому элементу современного общества - организации, персоналу фирмы, функциональному подразделению, региону. В целом, важность и наличие во всех системах управления объяснимо природой человека, а именно необходимостью коммуникаций, обменом информацией.

Объектами управления на предприятия является не только персонал, ими выступают даже отдельные производственные отрасли, например, металлургия или аграрное производство, территориальные регионы, стадии производства продукции или услуг, например, снабжение или сбыт продукции и т.д.

Субъектами управления выступают директора, менеджеры, государственная дума, начальники отделов, торгово-промышленная палата и т.д. То есть, субъектами управления являются лица, которые осуществляют управленческую деятельность. Человек в управлении может быть и объектом, и субъектом системы.

К основным функциям управления современным предприятием в целом относят:

- Целенаправленность.
- Анализ деятельности.
- Прогнозирование.
- Координация деятельности.
- Контроль и надзор.
- Коммуникации.

– Организация деятельности [5].

Все перечисленные функции управления взаимосвязаны друг с другом и как бы дополняют друг друга. В работе любого современного предприятия присутствуют и взаимодействуют все функции управления.

Методы управления - это способы исполнения функций управления.

Классификация их производится по различным признакам, например:

1. Классификация по масштабам деятельности - общие, и особенные. Общие методы применимы ко всей системе, а особенные к отдельным ее частям.

2. Классификация по сферам деятельности - в системе государственного аппарата, в шоу-бизнесе, в торговле, в медицине.

Также методы управления классифицируют по функциональному содержанию, например: административные методы управления (организационно-распорядительные), экономические или социально-психологические методы. Но четко ограничить каждый способ очень сложно, обычно все они переплетаются между собою.

В современном мире бизнеса термины «управление» и «менеджмент» употребляют как синонимы. Но рассматривать научно или практически эти понятия как синонимы нельзя. Во-первых, слово «менеджмент» произошло в Англии – «management». В переводе - «управление». Но, в своем понимании англичане подразумевают управление людьми, а не процессами. В нашем контексте мы тоже не говорим: «Я осуществляю менеджмент транспорта». Мы говорим: «Я управляю своим транспортом».

Во-вторых, изначально менеджмент подразумевался как система управления, определенное искусство. Поэтому чаще всего менеджмент рассматривается как часть формальных предприятий.

В современном мире инноваций и постоянных изменений менеджмент создал новую модель управления. В среде бизнеса эффективна и традиционная модель менеджмента. Различия данных.

Наиболее известные и используемые модели представлены в таблице 2 ниже.

Таблица 2

Традиционная и новая модели менеджмента

Черты традиционной системы менеджмента	Черты новой системы менеджмента
Управление активами предприятия	Управление интеллектом
Нацеленность на финансовые результаты	Ориентация на ценности

Продолжение таблицы 2

Черты традиционной системы менеджмента	Черты новой системы менеджмента
Иерархическая организационная структура или линейная	Горизонтальная или системная
«Замёрзшая» система	Прогрессирующая система
Избегание рисков	Решение рисков
Жесткий контроль и надзор	Системный анализ и прогнозирование

В конце прошлого века и начале нашего времени наиболее используемой моделью управления была так называемая автократическая модель. В основе этой модели лежит управление, которое основано на власти непосредственного начальника, владельца фирмы или менеджера, на авторитарном руководителе.

Существовала сильный тейлоризм. Каждый отдельный работник сильно зависел от своего прямого руководителя [46].

Одним из распространенных направлений развития системы менеджмента сегодня стало распространение способов и идеологий

управления, которые доказали свое практическое применение в коммерческих организациях.

В настоящее время маркетинговые подходы к системе менеджмента распространяются на работу различных общественных организаций, на работу городских и районных администраций. Это региональный маркетинг.

В современном мире развиваются многочисленные виды специального менеджмента: например, муниципальный менеджмент, риск-менеджмент, университетский менеджмент, менеджмент уборки мусора, финансовый менеджмент, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, реинжиниринг бизнеса и т.п. Далее в дипломной работе рассмотрим некоторые аспекты именно управления персоналом организации.

Управление персоналом – это организованная деятельность руководителей предприятия, его специалистов и служащих различных подразделений, включающая в себя решение ряда задач кадровой политики данного предприятия в целом. Процессы управления осуществимы в соответствии со скоординированной системой методов и правил [14, с.112]. В теории существует определенная классификация, на практике же их очень много.

Управление персоналом – это часть стратегического менеджмента. Иными словами, процесс управления не может осуществляться «просто так». Управление должно осуществляться на основе стратегических целей предприятия, то есть ориентироваться на будущее.

Важным моментом системы управления служит функциональная специализация управления персоналом в сочетании с ее универсальностью. Проще сказать, к каждому объекту системы управления использован индивидуальный подход, который соответствует его особенностям и направленности.

Любая управленческая деятельность состоит из процессов и основана на определенной последовательности. Можно сказать, что действия, на

которые опирается вся управленческая деятельность, расположены в строгом порядке, не только во времени, но и в пространстве. В теории менеджмента это является важным моментом. Простыми словами, в управление персоналом большая ошибка сначала принимать решение, а лишь потом его осмысливать и анализировать действия. Существуют управленческие процессы, которые должны опираться на циклические процессы, повторяющиеся через определенные промежутки времени.

Управление не должно прерываться. Непостоянно управлением персоналом – несуществующее управление. Непрерывное управление позволяет экономить на времени и решать насущные проблемы предприятия, и избегать их возникновения.

Организационная структура – это форма подразделения человеческого потенциала по управлению предприятием. Все подразделения и должности создаются в целях выполнения определенных задач и работ. Для осуществления данных функций весь персонал наделен набором должностных обязанностей и функций, регламентированных утвержденными руководителем должностными инструкциями.

Для четкого понимания организационных связей, создают схемы структур.

Различают следующие организационные связи:

1. Линейная структура (административные связи);
2. Функциональная структура (связи между сферами деятельности без подчинения одного подразделения другому);
3. Межфункциональная структура (кооперационная).

Американская система управления персоналом показала, что качественное централизованное управление успешной организацией не осуществимо без учета особенностей каждого индивида. Индивидуальный подход слаб в системе управления российскими организациями. Но уже используется на крупных фирмах.

Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос, какая же система является наиболее эффективной. В настоящее время выделяют следующие подходы:

4. Предполагает оценку всего персонала предприятия в одной общей совокупности. Оценивается 1 объект – персонал фирмы. Иными словами, он представлен как общественный работник данной среды. Объектом системы управления при этом подходе выступают практически все ресурсы данной организации. Показателями конечного результата служат показатели деятельности данного предприятия за определенный период времени: товароборот предприятия, себестоимость произведенной или реализованной продукции (услуг), выручка, прибыль от продаж товаров (услуг), совокупный доход, налоги, чистая прибыль данного предприятия, полученная в итоге работы за этот период. Этот подход крайне важен, т.к. любая деятельность коммерческой организации предусматривает получение прибыли.

5. Второй подход основывается на показателях труда работников - производительности труда и качестве работы. Здесь главный ресурс предприятия - живой труд. Для оценки качества и эффективности управленцы используют ряд факторов: рассчитывают фондовооруженность предприятия, трудоемкость, коэффициенты трудоемкости и производительности труда, выполнение плана и так далее. Труда оценивается по видам товара и работам. Существенным минусом данного подхода является то, что он не учитывает рыночную компоненту, простыми словами - экономический результат труда. Показатели трудовой детальности могут быть хорошими, а предприятие быть финансовым банкротом.

6. Третий подход заключен в оценке эффективности работы предприятия в зависимости от мотивации и стимулирования работников и т.д. [12, с.147]. Здесь главный акцент - работа с коллективом. Минусы как у второго подхода.

Специализация по функциональной деятельности различных частей аппарата управления обуславливает появление организационной структуры управления. Организационная структура и функции управления неотделимы друг от друга. Функция составляет содержание процесса управления, структура отражает форму управления [4].

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи [34]:

- линейные (административное подчинение),
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- дивизиональная;
- матричная;
- свободная.

1. Линейная структура: структурные подразделения низших ступеней управления непосредственно (линейно) подчинены руководителям предшествующего более высокого уровня. В этой структуре каждый работник подчинен только своему непосредственному руководителю, что устраняет неувязки и противоречия в поступлении управляющих воздействий. Но, в то же время, линейный руководитель для выработки управленческих решений использует в основном свои знания, опыт и

интуицию и успевает решать только неотложные оперативные вопросы, на решение стратегических вопросов у него не остается времени [3, с. 187].

В линейных структурах четко наблюдается иерархия: в каждом звене сосредоточены все функции, полномочия и ответственность за управление конкретными производственными подразделениями.

Преимущества линейной структуры [6]:

- эффективное использование центрального аппарата управления;
- установление четких и простых взаимосвязей между подразделениями;
- повышенный контроль, централизация и координация управленческих действий;
- увязка интересов управленческих подразделений.

Недостатки структуры линейного типа:

- руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит к его перегрузке;
- повышение времени выработки управленческих решений;
- малая инициатива на подчиненных уровнях управления;
- задержка роста квалификации менеджера.

Линейная структура широко применяется для организации небольших предприятий, для управления подразделениями (участками, филиалами) предприятия (рис. 1.).

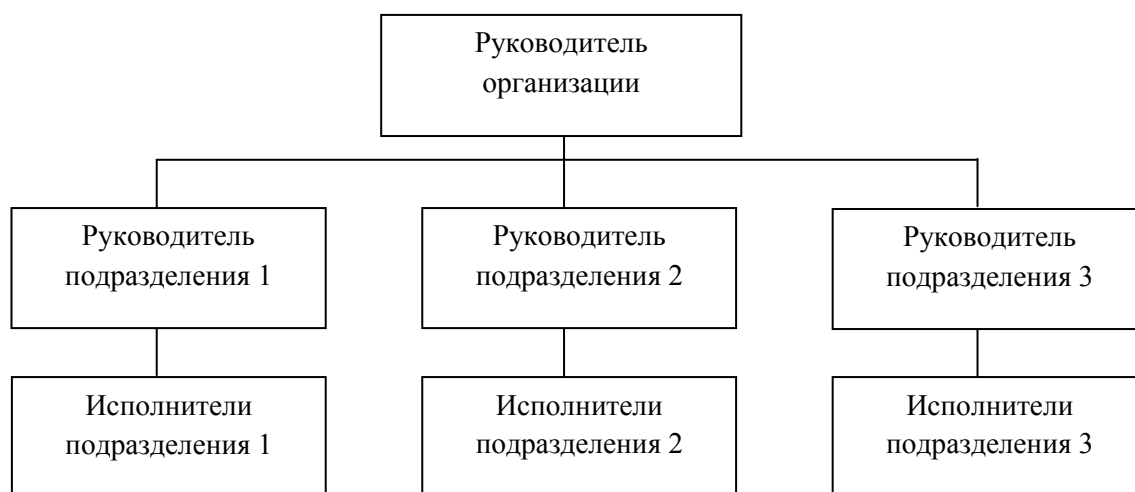


Рисунок 1. Схема линейной структуры управления

2. Функциональная структура основана на принципе разделения функций управления между структурными подразделениями или должностными лицами. В связи с усложнением производства, вызванным научно-техническим прогрессом, руководитель не в состоянии решать все вопросы управления из-за их многообразия, поэтому организации стали создавать отделы и службы для решения конкретных специфических вопросов управления [3, с.189].

Руководители отделов решают только те задачи, которые находятся в их компетенции, они наделены полномочиями и ответственностью за результаты своей функциональной деятельности. В данной структуре преобладает функциональная форма связей, которая характеризуется выделением специалистов и подразделений, хорошо знающих конкретные области производства и управления и принимающих в этих областях обоснованные решения (рис. 2).

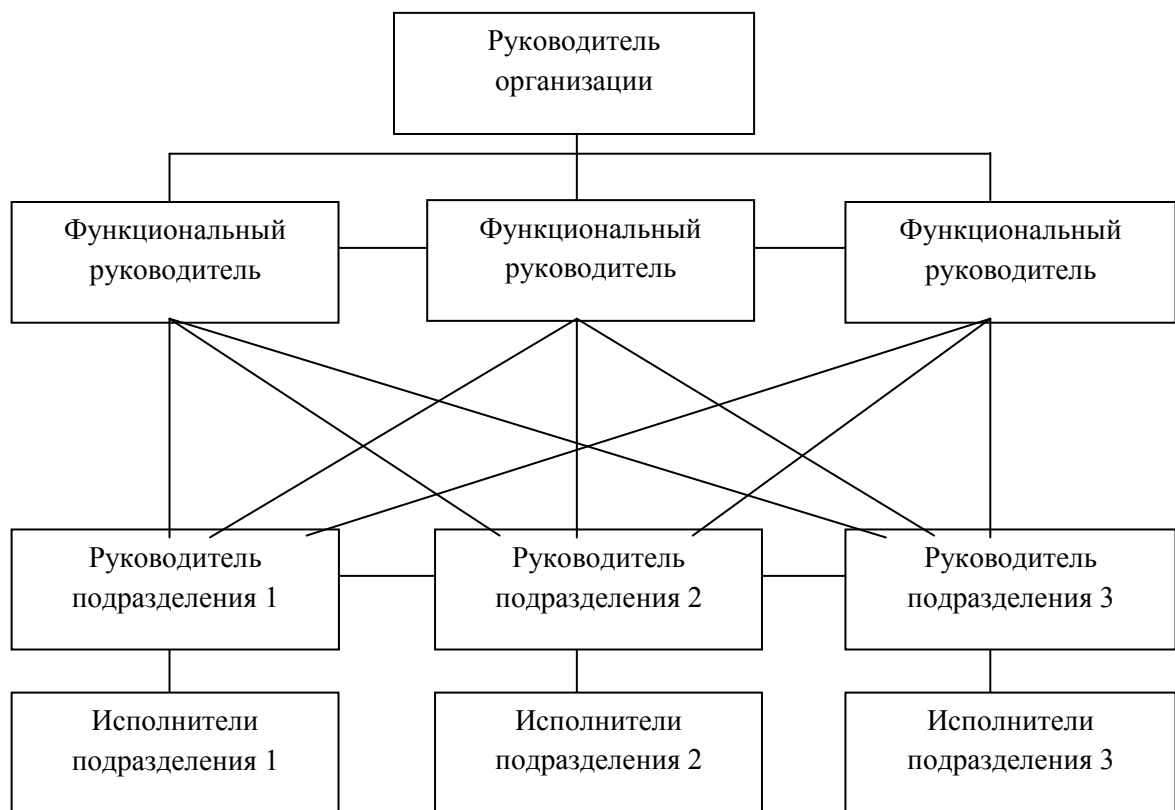


Рисунок 2. Схема функциональной структуры управления

Функциональная структура базируется на подчиненности по областям управления [16, с. 362.]. Фактически у конкретного подразделения оказывается несколько вышестоящих руководителей. Например, у начальника цеха будут руководителями начальники отделов снабжения, сбыта, планирования, оплаты труда и т. д. Но каждый руководитель имеет право воздействовать только в своей области деятельности.

Преимущества функциональной структуры:

- эффективность управления за счет высокой квалификации персонала;
- централизованный контроль над стратегическими решениями;
- дифференциация и делегирование текущих управленческих решений, повышение гибкости структуры.

Недостатки структуры функционального типа:

- нарушение единства распорядительства и принципа единоначалия, трудности координации подразделений;
- узкая специализация персонала, подчиненный одновременно может получать указания от различных руководителей, что снижает ответственность за работу.

Данная структура сейчас встречается довольно редко, из-за своих недостатков, но все еще эффективно применяется в организациях, где существует достаточно четкое разграничение прав и ответственности руководителей: в научно-исследовательских институтах, проектных организациях, малом бизнесе. Если сравнить достоинства и недостатки линейной и функциональной структур, то можно сделать вывод, что эти структуры являются антиподами: достоинства одной структуры являются недостатком другой. В процессе своего развития линейная структура органически сочетается с функциональной, образуя линейно-функциональную структуру, свободную от недостатков присущих отдельным структурам.

3. Линейно-функциональная структура (рис. 3) объединяет в себе достоинства линейного и функционального принципа управления. Линейные руководители непосредственно руководят подчиненными и несут полную ответственность за деятельность подчиненных подразделений и отдельных работников перед вышестоящим руководством. Они имеют право поощрять и наказывать подчиненных, издавать приказы и распоряжения в отличие от линейной структуры.

Назначение функциональных служб – оказывать помощь линейным руководителям в осуществлении различных функций управления, в разработке планов, конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений. Нижестоящий уровень подчиняется функциональным службам только в рамках их функциональной деятельности. Как правило, функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Координацию работы функциональных служб по горизонтальным связям осуществляет вышестоящий линейный руководитель, который определяет объект и содержание работы, а подчиненные ему высококвалифицированные функциональные руководители – способы и методы ее выполнения.



Рисунок 3. Схема линейно-функциональной структуры управления

Линейно-функциональные структуры в настоящее время являются основным базовым типом структур. Данный тип структур особенно эф-

фективен при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Он обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности [41, с.37].

Дивизиональные структуры

Одна из заметных тенденций организационной перестройки предприятий в переходной экономике состоит в существенном повышении самостоятельности отдельных звеньев структур управления и создании на этой основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро перестраиваться применительно к изменяющемуся спросу. Благодаря этому происходит приближение предприятий производителей продукции к потребительскому сектору, ускоряется процесс реализации продукции. Из производственной и организационной структуры многих крупных предприятий выделяются подразделения, имеющие полный производственный цикл. С одной стороны, создаются самостоятельные хозяйствующие субъекты, ориентированные на определенных потребителей, а с другой — сохраняется целостность производственно - технологического комплекса, общая направленность и профиль его деятельности [9].

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной структуры организации деятельности по отделениям достаточно отчетливо прослеживается с развитием диверсификации производства. Однако на практике проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации, и устанавливаются ее допустимые пределы. Вызвано это тем, что стали отчетливо видны негативные стороны излишней свободы отделений и предприятий в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных управленческих решений. Поэтому высшие руководители многих корпораций, не упраздняя отделения, получившие достаточную

самостоятельность, вносят существенные поправки в их организационную структуру, подчиняя их своей власти в значительно большей степени.

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с центрально контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов.

К дивизиональному типу относятся структуры, которые сформированы либо по продуктовому, либо по территориальному признаку, либо ориентированы на потребителя. Наиболее типичная - продуктовая структура управления, при которой центральному управлению организации подчиняются специализированные по видам продукции отделения с самостоятельной хозяйственной деятельностью.

Матричные структуры

Главный недостаток большинства организационных структур — их недостаточная приспособленность к изменениям внешней среды, которая приводит к невозможности разрешения одной из важнейших проблем выживания организации — проблемы адаптации. Даже по внешнему виду схем линейно-функциональных структур можно заключить, что они статичны, их структурные единицы жестко связаны между собой, не имеют механизмов своевременной модернизации. Такая структура не будет функционировать, если какая-либо ее часть временно выпадает из производственного процесса в силу изменения ситуации во внешней среде или в результате воздействия внутренних процессов. Современные рыночные отношения, особенно отношения типа производитель — потребитель или производитель — конкуренты, а также производитель — социальные институты, претерпевают постоянные изменения, на которые организация обязана реагировать для поддержания баланса между входом и выходом. Например, если изменение рыночной конъюнктуры требует выпуска другого

продукта (или другой модификации продукта), часть структурных единиц организации должна быть изменена или заменена новыми структурными единицами и временно выходит из производственного процесса. Однако все части прежней структуры жестко связаны между собой, все роли членов организации жестко закреплены, поэтому приходится производить крупные структурные перестройки с большими издержками со стороны организации.

Необходимость учета этих обстоятельств в конечном итоге привела к поиску новых организационных структур, которые могли бы легко реагировать на такие внешние воздействия, как изменения ситуаций в рыночной и институциональной среде. Эти структуры получили название гибких. Их гибкость проявляется в двух основных аспектах [15]:

- структурная гибкость — подвижность взаимоотношений между структурными единицами;

- численная гибкость — изменчивость количественного состава персонала, сосредоточенного на определенных направлениях организационной деятельности.

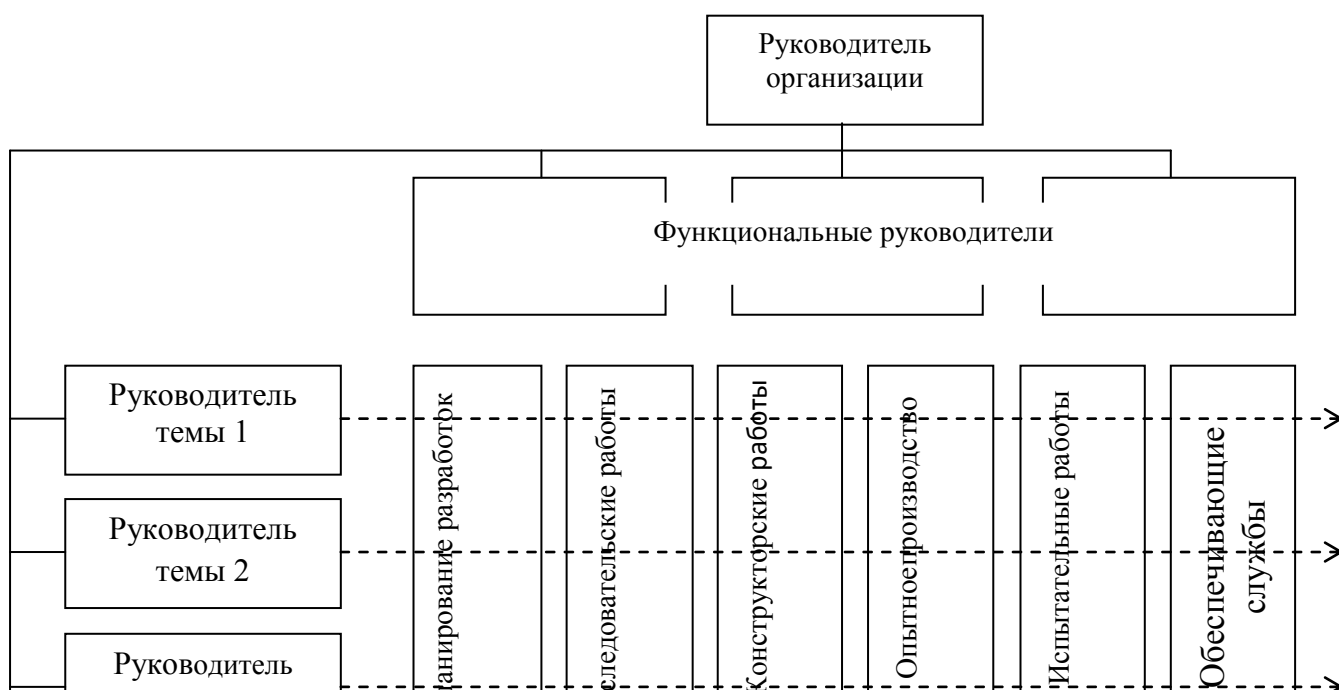
Гибкое управление – это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ. При этом необходимо предусмотреть механизмы разрешения межличностных, межгрупповых и межорганизационных конфликтов, связанных с организацией взаимодействия вертикальных и горизонтальных систем управления. Если в организации возникает необходимость разработать и осуществить проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специальных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны — деятельность разных функциональных и линейных подразделений, то следует найти наиболее подходящую, эффективную организационную форму выполнения данной задачи. Можно рассмотреть три варианта организации работ.

Первый вариант - образовать целевую группу, координационный отдел или специальный комитет, поскольку действующая организационная структура, по общему признанию, не сможет справиться с новой комплексной задачей. Однако опыт показывает, что отдельно взятому новому органу не удастся решить задачу принятия общеорганизационных решений при отсутствии его взаимодействия со всеми функциональными и линейными структурами. Такой тип структуры управления с распределением власти и отсутствием индивидуальной ответственности не подходит для принятия решений по комплексным проблемам.

Второй вариант – наделить полномочиями и ответственностью за решение различных частей комплексной задачи руководителя одного из функциональных отделов, не снимая с него других обязанностей. Речь идет о выделении так называемого головного отдела. Однако здесь возникает проблема: для разрешения конфликтов и обеспечения координации работы требуется постоянное участие в руководстве проектом высшего звена управления. Такой подход, требующий постоянного вмешательства и в то же время ведущий к расплыванию ответственности, может быть разрушительным.

Третий вариант - назначить руководителя проекта, наделив его всей полнотой власти для решения проблем, связанных с разработкой и реализацией проекта. Основная идея состоит в передаче одному лицу - руководителю проекта полномочий и ответственности за планирование, оперативное управление, финансирование выполнения всех работ по проекту. Его работа состоит в том, чтобы обеспечить выполнение задачи (проекта) в установленное время с заданными техническими требованиями и затратами. Этот организационный механизм все шире используется в аэрокосмической, электронной, авиационной отраслях промышленности, в производстве вычислительной техники и др.

Под проектной структурой понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. После завершения проекта и решения всех, связанных с этим задач привлеченные в команду работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе или переходят к работе по выполнению другого проекта. Руководителю проекта полностью подчинены все члены команды и все ресурсы, выделенные для данной цели [8].



Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, широте охвата научно-технических проблем и проблем производства, характеру связей с линейными и функциональными звеньями организации, кругу полномочий для взаимодействия с внешней средой. Одной из наиболее распространенных разновидностей такой организации является матричная структура (рисунок 4), при которой члены проектной команды подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают.

Организация развивается одновременно в двух измерениях. Таковы, например, организации, основанные на сочетании осуществляемых функций с территориальной структурой либо ориентацией на определенный тип потребителей или вид выпускаемой продукции. При такой форме организации полномочия руководителя проекта могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти до практически чисто штабных полномочий.

В матричной организации руководители проектов отвечают за координацию всех видов деятельности и использование ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их распоряжение.

Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям. Что касается руководителей функциональных подразделений, то они делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, где и как должна быть выполнена та или иная работа. Функциональная экспертиза продукции проводится во всех подразделениях компании.

Матричная структура способствует коллективному расходованию ресурсов, что имеет существенное значение, когда выпуск продукции сопряжен с необходимостью использования редких или дорогостоящих видов ресурсов. При этом достигается определенная гибкость, которая, в сущности, отсутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными подразделениями. Поскольку в матричной организации сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы по конкретному проекту, трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от потребностей каждого проекта. Наряду с гибкостью матричная организация открывает большие возможности для эффективной координации работ.

Введение проектного управления связано с тем, что линейно-функциональная структура не может обеспечить осуществление множества проектов. При организации подразделений по специализированным функциям много усилий затрачивается на установление и выяснение взаимоотношений между дифференцированными ролями. Поскольку линейно-функциональная структура продолжает существовать наряду с проектным управлением, последнее следует скорее характеризовать как механизм преодоления недостатков и дополнения указанной структуры, а не как ее замену.

Свободные структуры

Свободные (эдохократические) структуры организационного устройства в наибольшей степени приспособлены к изменениям в рыночном и институциональном внешнем окружении организации. Более того, они эффективно работают именно в условиях неопределенности основных уровней внешней среды [20].

В организации со свободной структурой отсутствует четкая, фиксированная схема управления с устойчивыми связями между отдельными структурными единицами организации. Здесь все подразделения, составляющие организацию, постоянно меняют свою конфигурацию.

Достижение целей в такой организации основано на постоянном изменении состава и конфигурации подразделений путем передачи частей своих ресурсов другим подразделениям. Так, достаточно крупное подразделение организации (отдел или сектор), приспособляясь к изменяющейся рыночной или институциональной внешней среде, постоянно передает в другие подразделения или, наоборот, принимает от них более мелкие структурные единицы (лаборатории или рабочие группы). Например, если организация должна срочно вывести на рынок не новый готовый продукт, а полуфабрикат, то подразделению, изготавливающему этот полуфабрикат, передают рабочие группы специалистов по сбыту, маркетингу и т.д.

В настоящее время организации со свободной структурой весьма редки на практике. Основными трудностями при внедрении структур такого рода являются необыкновенно сложное управление подразделениями организации с целью координации их деятельности, невозможность централизации управления, путаница во взаимоотношениях внутри организации и с внешним окружением, постоянно возникающая напряженность и возникновение конфликтных ситуаций. Однако в случае тщательной научной разработки такой структуры она может стать буквально незаменимой для организаций, работающих в сложных и постоянно изменяющихся условиях.

Выбор типа структуры организации осуществляется в зависимости от самой организации: ее размеров, типа производства, номенклатуры и устойчивости выпускаемых изделий, территориального расположения и быстроты изменений во внешней среде. Чаще всего крупные организации выбирают структуры, которые лучше подходят для конкретной ситуации.

1.3. Пути улучшения организационных структур системы управления предприятием

При разработке принципов проектирования структур управления важно отойти от представления структуры как отдельных частей, соответствующих каждой специализированной функции управления. 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. Сначала – цели, а затем – механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики.

М. Мескон определяет следующий подход (последовательность действий) при проектировании структуры управления [34]:

- осуществить деление организации по горизонтам на блоки, соответствующие направленности деятельности по реализации стратегии.

Определить, какие виды деятельности линейные, какие штатные;

- установить соотношение полномочий должностей. Определить уровни иерархии;

- определить должностные обязанности.

Таким образом, при проектировании организационной структуры имеет место определение следующих вопросов:

- формализация управления, то есть насколько необходимо формальное взаимодействие;

- уровень принятия решений: где, кто, когда;

- системность организационной структуры.

А. Файоль так сформулировал принципы хорошей организации [43]:

- единство управления – независимо от структуры ответственность несёт за всё один человек;

- скалярный метод передачи полномочий. Полная ответственность предполагает право не только управлять, но и делегировать полномочия;

- единство подчинения – у каждого только один начальник;

- принцип соответствия: делегированные полномочия соответствующей условно ответственности;
- масштабы управления, число подчинённых лимитировано; эффективность и надёжность коммуникативных связей;
- принцип ориентированности – организации строятся на основе задач и не зависят от субъективных факторов;
- избирательность – руководитель получает информацию, относящуюся к исключительному типу, то есть выходящую за рамки плана и требующую корректирования действий;
- дифференциация труда: линейный, штабной принцип; квалифицированный и мало квалифицированный труд;
- сегментация и специализация – разбивка структуры на простые и специализированные составляющие (специалист по налогам, специалист по учёту движения материальных средств и т. д.);
- контроль над операциями – должен быть орган, следящий за ходом дел и выполнением распоряжений;
- планирование предшествует делу;
- гибкость – структура отвечает ситуации;
- доступность уровней управления – сотрудник имеет возможность обратиться к любому руководителю по вопросам работы.

Особое значение имеет характер влияния внешней среды на построение организации и всю систему связей элементов структуры с элементами внешних воздействий. Системность самого подхода к формированию структуры проявляется в следующем:

- а) не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;

б) выявить и взаимно связать применительно к этим задачам всю систему функций, прав и ответственности по вертикали управления — от генерального директора предприятия до мастера участка;

в) исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т.е. по координации деятельности разных звеньев и органов в связи с выполнением общих текущих задач и реализацией перспективных межфункциональных программ;

г) обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении.

Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации.

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. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организации; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях; упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач; устаревшие схемы и штаты как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и пригодности.

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.

Системный подход ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций, а также придает важное значение научно обоснованному определению функций управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры. Прежде всего, он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обуславливают 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 из целей 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.

На рисунок 5 показана общая последовательность перехода от целей организации к ее структуре.

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



Рисунок 5. Переход от целей организации к ее структуре [43]

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.

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение, разработку регламентирующих процедур, документов, закрепляющих и регулирующих формы, методы.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям [10]:

- 1) формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- 2) разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- 3) регламентация организационной структуры.

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углубленное проектирование, как организационной структуры, так и других аспектов системы (внутриорганизационного экономического механизма, кадрового обеспечения).

К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на первой стадии, можно отнести цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению; общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение; число уровней в системе управления; степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях; основные формы взаимоотношений данной организации с окружающей средой; требования к формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Основная особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления — разработка состава основных подразделений и связей между ними — заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным блокам, но и вплоть до самостоятельных подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, управления, сектора), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Третья стадия — регламентация организационной структуры — предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей; распределение задач между исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ; расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

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 [20].

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.

Выводы по первой главе

Под структурой управления предприятием понимается состав и соподчиненность его управленческих звеньев, выполняющих определенные функции управления производством. На структуру управления влияет значительное число факторов, к важнейшим из которых относятся: отраслевая принадлежность предприятия, масштаб и номенклатура производства, особенности применяемых технологических процессов, уровень специализации, кооперирования и комбинирования предприятия. От степени рациональности структуры управления в значительной степени зависит уровень технико-экономических показателей производства.

Под организационной структурой понимается совокупность взаимодействия подразделений, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу распределения уровней и областей ответственности, а также распределение полномочий внутри компании. На основе организационной структуры осуществляется взаимодействие между подразделениями, формируется команда проекта, упорядочивается работа сотрудников компании, происходит определение сроков исполнения процедур, рациональное использование ресурсов компании, а также повышение конкурентоспособности.

Правильно построенная структура управления предприятием создает предпосылки высокой оперативности управления, согласованной работы всех структурных его подразделений. Однако ни одна из перечисленных структур управления в чистом виде не применяется, за исключением линейной, и то лишь на малом предприятии. На подавляющем большинстве

предприятий используется смешанный тип управления. В одних случаях – это простое сочетание перечисленных типов, когда в нижнем звене – на уровне бригады – применяется линейная, в среднем – на уровне цеха – функциональная, а на уровне предприятия – линейно-функциональная и частично матричная форма.

Глава 2. Практическая работа по улучшению организационной структуры системы управления ЗАО «Южно-Уральская теплоэнергетическая компания «Коммунэнерго»

2.1. Анализ эффективности организационной структуры системы управления ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго»

Полное наименование предприятия – Закрытое акционерное общество «Южно-Уральская теплоэнергетическая компания «Коммунэнерго», сокращенное – ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго».

Юридический адрес предприятия: 454091, г. Челябинск, проспект Ленина, д 2.

Это крупнейшая теплоэнергетическая компания России, ее основная задача – качественное и надежное обеспечение города Челябинск отоплением и горячим водоснабжением. Услугами предприятия ежедневно пользуется более 95% населения города, а также сотни предприятий и организаций. В общей сложности ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго» обслуживает около 70 тысяч зданий. Среди клиентов компании – крупнейшие предприятия города, объекты социальной сферы, ЖКХ, коммерческие организации.

Уставный капитал ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго» составляет 24 413 401 200 (двадцать четыре миллиарда четыреста тринадцать миллионов четыреста одна тысяча двести) рублей и разделен на 244 134 012 (двести сорок четыре миллиона сто тридцать четыре тысячи двенадцать) штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 100 (сто) рублей каждая.

11 ноября 2004 года было создано Закрытое акционерное общество «Южно-Уральская теплоэнергетическая компания «Коммунэнерго».

На предприятии трудятся 23 тысячи сотрудников (по состоянию на 1 января 2014 года).

Основные финансовые результаты деятельности ЗАО «ЮУТК «Коммуэнерго» представлены в таблице 3.

Таблица 3.

**Основные финансовые результаты деятельности
ЗАО «ЮУТК «Коммуэнерго»**

Основные показатели отчета финансовых результатах (млн.руб.)	2014 год, тыс. руб.	2013 год, тыс. руб.	2012 год, тыс. руб.	Темп роста, % 2013 /2014	Темп роста, %, 2012 / 2013	Абсолютное отклонение, тыс. руб.
Выручка	96 835	85 788	70 011	112,88	122,535	11 047
Государственная субсидия	14 921	16 140	15 873	92,45	101,682	-1 219
Себестоимость	121 627	103 425	100 009	117,60	103,416	-18202
Прибыль (убыток) от продаж	-9 871	-1 497	-16 838	659,39	8,8906	-8 374
Чистая прибыль (убыток)	-8 003	-11 374	-5833	70,36	194,994	3 371

По итогам 2014 года выручка Общества составила 96 млрд. 835 млн. рублей, себестоимость продаж – 121 млрд. 627 млн. рублей. В сравнении с прошлыми периодами выручка значительно выросла, в 2013 году она составляла 85 788 тыс. рублей, что составило в темпе роста 112 %.

Убыток Общества от продаж составил 9 млрд. 871 млн. рублей, в 2013 году он составлял 1 млрд. 497 млн. рублей. Темп роста убытков просто рекордный - 659,39 %, что не с положительной стороны характеризует финансовое состояние ЗАО «ЮУТК «Коммуэнерго».

В структуре кадрового состава ЗАО «ЮУТК «Коммуэнерго» наибольший удельный вес приходится на категорию рабочих (61,1%), что связано со спецификой деятельности Общества (табл. 4). Этот показатель остался на уровне 2012 г.

ЗАО «ЮУТК «Коммуэнерго» располагает трудоспособным коллективом, обладающим необходимыми профессиональными знаниями, умениями, навыками для обучения молодых кадров, ознакомления их с

передовыми достижениями и передачи им накопленного опыта.

Таблица 4.

Структура кадрового состава ЗАО «ЮУТК «Коммуэнерго» по категориям работников

№ п/п	Категория работников	По состоянию на 31.12.2012		По состоянию на 31.12.2013		По состоянию на 31.12.2014		Отклонение (2013 г./ 2012 г.), %	Отклонение (2014 г./ 2013 г.), %
		численность, чел.	Удельный вес, %	численность, чел.	Удельный вес, %	численность, чел.	Удельный вес, %		
1	Работающие — всего, в том числе:	21 902	100	19 825	100,0	23 194	100	-9,48	16,99
1.1	руководители	3 178	14,5	2 961	14,9	3 601	15,5	-6,83	21,61
1.2	специалисты	5 132	23,4	4 619	23,3	5 264	22,7	-10,00	13,96
1.3	служащие	144	0,7	127	0,6	152	0,7	-11,81	19,69
1.4	рабочие	13 448	61,4	12 118	61,1	14 177	61,1	-9,89	16,99

Организационная структура управления ЗАО «ЮУТК «Коммуэнерго» (рисунок 6) объединения является линейно-функциональной. Такой вид является самым распространенным в среде кооперативных предприятий. Управление ими требует большего профессионализма в выполнении отдельных функций, но централизация управления при этом сохраняется. Линейно-функциональная структура позволяет организовать управление по линейной схеме (директор - начальник цеха - мастер). При этом функциональные службы лишь помогают высшему руководству квалифицированно обосновать определенное управленческое решение.

Такая организационная структура управления предприятия благодаря

линейному подчинению обеспечивает оперативную реализацию управленческих решений, способствует повышению эффективности работы функциональных отделов, позволяет быстро маневрировать ресурсами, что крайне необходимо на этапе укрепления рыночных позиций объединения. Однако не всегда обеспечивается скоординированность в работе функциональных подразделений, также происходит некоторая информационная перегрузка руководителей высших уровней управления.

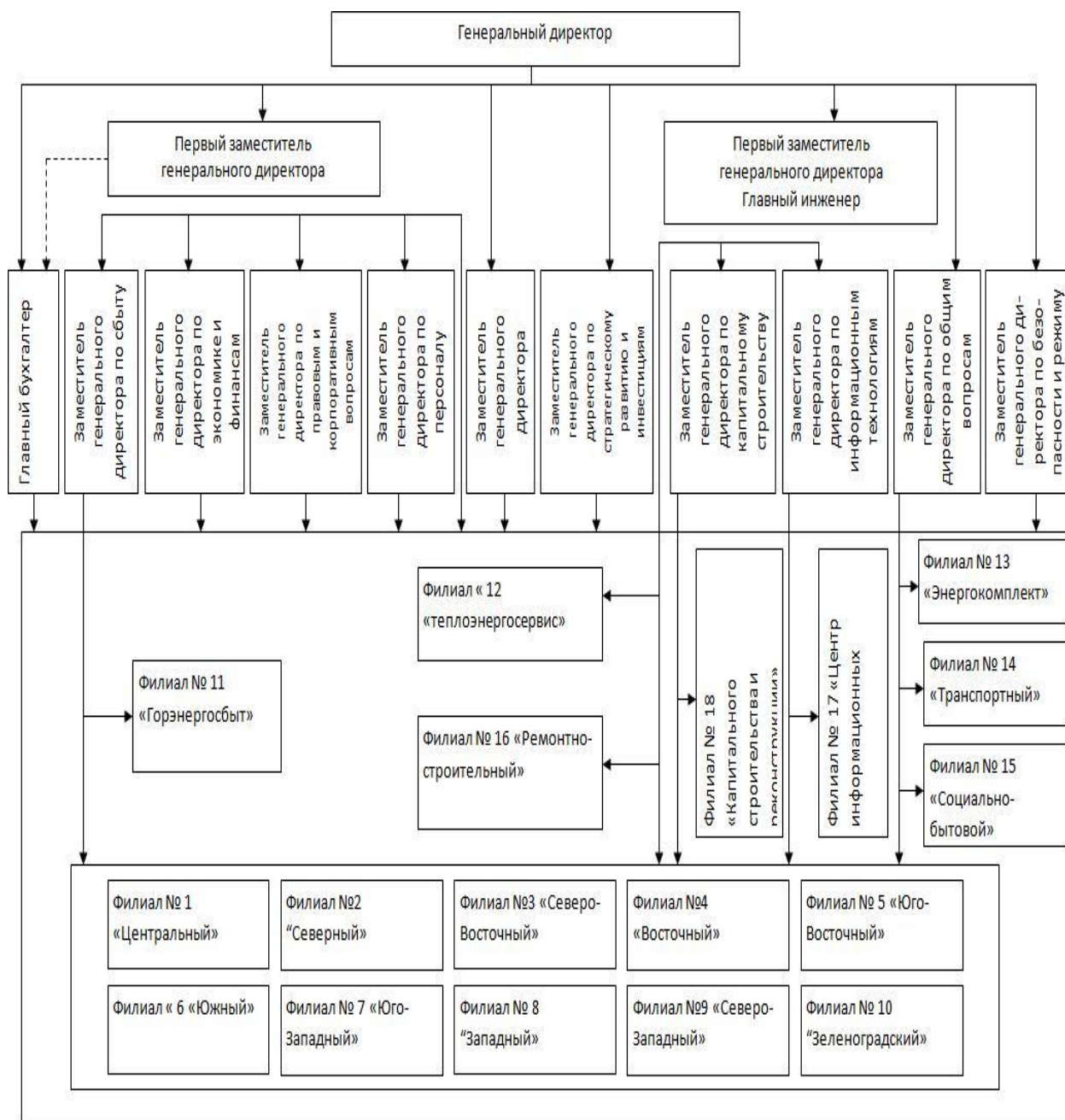


Рисунок 6. Структура управления ЗАО «ЮТК «Коммунаэнерго»

Объединение имеет горизонтальные и вертикальные связи.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Горизонтальные связи в объединении - это связи между отделами, которые подчиняются дирекции.

Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Вертикальные связи - это связи между Генеральным директором, который координирует работу своих заместителей, которые занимаются планированием и контролем работы главных отделов.

На ЗАО «ЮУТК «Коммуэнерго» существовала довольно эффективная система управления деловой карьерой, однако, нет специалиста, решающего вопросы личного и профессионального развития сотрудников. Данный фактор создает предпосылки для формирования системы ротации. Эффективная система ротации предполагает планирование персонала, его подготовку и обучение, постановку реальных целей и определение лидерских позиций, реализацию (мотивационное воздействие), контроль, оценку эффективности. Далее в таблицу будут сведены факторы влияния управления деловой культурой организации на результаты деятельности исследуемого предприятия. Если для индивидуума его карьера – это этапы развития и продвижения в современном мире, то с точки зрения управления – это, вопрос целостности этого предприятия, что особенно важно для формирования оптимальной организационной структуры этого предприятия [31].

Матрица распределительных функций предприятия представлена в таблице 5.

Основная цель кадровой политики ЗАО «ЮУТК «Коммуэнерго» в 2014 г. заключалась в активном вовлечении персонала в процесс достижения ключевых целей и решения задач Общества на основе:

- создания условий для карьерного, профессионального и личностного роста работников;
- обеспечения непрерывного развития и передачи знаний и опыта работников при работе по привлечению молодежи;
- реализации сбалансированного подхода к интересам и потребностям работников;
- создания системы информирования работников.

Таблица 5.

**Матрица распределительных функций руководящего состава
ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго»**

Функции управления	Генеральный директор	Бухгалтер	Зам. по оперативной деятельности	Зам. по взаимодействию с гос. органами	Первый заместитель	Зам. по кап. строительству
Управление стратегией развития	X					
Организация системы управления	X					
Управление персоналом	X	X	X	X	X	X
Управление экономическим и социальным развитием	X		X	X	X	
Управление финансовым и бухгалтерским учётом	X	X			X	
Управление техническим развитием	X		X	X		
Управление	X				X	X

качеством продукции						
Управление техническим снабжением	X				X	X

Основные задачи кадровой политики Общества в 2014 г.:

- повышение привлекательности рабочих профессий с целью привлечения работников с более высокой квалификацией и укомплектование кадрами производственных подразделений ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго»;
- повышение удовлетворенности работников на основе сочетания материальных и нематериальных факторов трудовой мотивации персонала;
- реализация системного подхода к обучению персонала в целях получения стабильного роста квалификации и создания условий для развития персонала.

Социальная ориентированность ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго» проявляется в развитии персонала Общества, в социальной защищенности и улучшении условий труда работников, а также в применении передовых природоохранных и энергосберегающих технологий.

Работникам предоставляются социальные гарантии и льготы, предусмотренные законодательством и Коллективным договором ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго» на 2012–2016 гг.:

- добровольное медицинское страхование;
- приобретение путевок на санаторно-курортное лечение;
- льготные путевки в оздоровительные центры, детские оздоровительные лагеря;
- материальная помощь ко Дню Победы работникам/ бывшим работникам – участникам ВОВ и приравненным к ним лицам;
- материальная помощь, выплачиваемая по решению Комиссии по

оказанию единовременной материальной помощи работникам ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго»;

- материальная помощь работникам, имеющим многодетные семьи;
- материальная помощь работникам, имеющим детей-инвалидов до 18 лет;
- материальная помощь работникам – единственным родителям, имеющим детей дошкольного и школьного возраста до 14 лет;
- материальная помощь при увольнении в связи с выходом на пенсию;
- материальная помощь на погребение работника, членов семьи работника;
- детские новогодние подарки.

На ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго» действуют следующие социальные программы:

- по закреплению кадров и социальной защите работников и их детей;
- по поощрительной оплате труда и льготным выплатам;
- по организации отдыха и лечения.

Таблица 6.

**Организационная оценка сложившейся структуры предприятия
ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго»**

Показатели	Оптимальное значение	2013 г.	2014 г.
Тип структуры	--	Линейно-функциональная	Линейно-функциональная
Число ступеней	--	9	10
Число звеньев	--	4	4
Соотношение между руководителями и специалистами	2:1	4:1	3,75:1

Норма управляемости:			
Руководителя	6-8 чел.	8-10 чел.	7-9 чел.
Зам. директора	8-9 чел.	2-4 чел.	1-3 чел.
Гл. инженер	8-9 чел.	3-5 чел.	2-4 чел.
Уровень централизации	--	Высокий	Высокий

Отметим, что предприятие, обладает типом структуры управления свойственным основной массе – линейно – функциональной и соотношение руководителей и специалистов не оптимальное, так как руководителей для предприятия слишком много их отклонение составляет 4:1, 3,75:1, что превышает допустимые значения порядка 2 раз, но нельзя говорить что ситуация в этом направлении плохая.

Количество вертикальных связей с другой стороны обоснованно, так как каждый занимается разработкой (обработкой) определенной цели организации. Постоянно согласование решений тех или иных вопросов, замедляет доведение информации до выше стоящего руководителя, генерального директора ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго». Путь прохождения управленческих решений от руководителя к исполнению слишком длинный, решение принимается с запозданием. Большие расходы на работников аппарата управления. Из-за высокой нормы управляемости распоряжения функциональных подразделений носят противоречивый характер, и генеральный директор не всегда контролирует их работу.

Таблица 7.

Обеспеченность организационной структуры нормативными документами

Документы	Время утверждения	Примечание, о последнем из них
Устав	15.03.2004г.	С дополнениями и изменениями
Учредительный договор	11.03.2004 г	С дополнениями и изменениями

Положение об отделе	23.02.2004 г.	С дополнениями и изменениями
Должностные обязанности	23.04.2004 г.	С дополнениями и изменениями
Штатное расписание	14.06.2004г.	С дополнениями и изменениями
Правила внутреннего распорядка	29.06.2004 г.	С дополнениями и изменениями

Таким образом, система управления организации является наглядным примером ненужного дублирования функций, не имеющих прямого отношения к производственному процессу.

Но при существующей модели управления существует ряд проблем, которые существенно влияют на осуществление конечного результата производственной деятельности предприятия. В компании имеются 10 подразделений, в том числе и линейные подразделения, не имеющие прямого подчинения.

В Обществе нет выделенного отдела кадров – сектор по управлению кадрами имеется в каждом отдельном подразделении и подчиняется помимо директора филиала заместителю генерального директора по персоналу; как у высшего руководства, так и у линейных руководителей существенно превышены рекомендуемые нормы управляемости.

Указанные недостатки приводят к следующим последствиям для организации:

- превышение норм управляемости ведет к снижению эффективности управления;
- замедляется скорость прохождения информации за счет увеличения количества согласований;
- снижается эффективность работы подразделений за счет необходимости взаимодействовать через руководителей подразделений;

– дублирование функций порождает конфликты в коллективе и между топ-менеджментом компании;

– дублирование функций не дает возможности осуществлять полноценный контроль над бизнес-процессами в компании и приводит к отсутствию виноватых в случае неудачи;

– организация теряет гибкость и возможность оперативно реагировать на вызовы рынка и др.;

– для устранения различных проблем в данной работе предлагается ряд мероприятий. Предложенные мероприятия, по возможности, оцениваются с точки зрения их экономического влияния (воздействия) и экономического эффекта в результате их проведения.

По результатам сделанного анализа можно выделить следующие проблемы, имеющиеся в компании из-за несбалансированной организационной структуры:

1. Существенное превышение норм управляемости, которое ведет к снижению эффективности управления;

2. Замедление скорости прохождения информации за счет увеличения количества согласований;

3. Снижение эффективности работы подразделений за счет необходимости взаимодействовать через руководителей подразделений;

4. Дублирование функций порождает конфликты в коллективе и между топ-менеджментом компании;

5. Дублирование функций не дает возможности осуществлять полноценный контроль над бизнес-процессами в компании и приводит к отсутствию виноватых в случае неудачи;

6. Организация теряет гибкость и возможность оперативно реагировать на вызовы рынка.

Эти проблемы предложено исправить с помощью масштабной корректировки организационной структуры компании в соответствии с механизмом, предложенным в следующем пункте работы.

2.2. Рекомендации по улучшению организационной структуры системы управления ЗАО «ЮУТК «Коммуэнерго»

Проведенный анализ организационной структуры управления ЗАО «ЮУТК «Коммуэнерго» позволил выделить проблемы. В данном пункте рассмотрим предложения и рекомендации по решению этих проблем с помощью масштабной корректировки организационной структуры компании. В частности предложено объединение функций по обеспечению управленческой деятельности и разграничение полномочий для избегания дублирования функций отдельными руководителями.

В объединении, прежде всего, должна быть создана разветвленная служба управления персоналом по различным направлениям деятельности, возглавляемая начальником отдела по персоналу.

В первую очередь, нужно отдать отдел кадров в прямое подчинение генеральному директору. Это создаст предпосылки для налаживания работы в данном отделе и обеспечит более эффективную обратную связь между кадровым отделом и высшим руководством за счет оперативного получения информации о результатах поставленных планов и задач высшим руководством (управляющей системой) от начальника отдела кадров (управляемой системы) в форме регулярных отчетов о деятельности всего отдела кадров и о проделанной работе по персоналу объединения путем сравнения фактического состояния с заданным. По каналам обратной связи информация о работе отдела кадров непосредственно будет поступать к генеральному директору, а не через бухгалтерию, как раньше. Это позволит корректировать ход процесса управления персоналом, поднимет степень социальной поддержки работников организацией и повысит имидж

объединения в глазах его работников, что приведет в результате к уменьшению проблем предприятия с текучестью кадров.

Таким образом, начальник отдела кадров должен будет систематически планировать работу всего отдела и вместе с менеджером по персоналу вести самостоятельное делопроизводство.

Нужно также усовершенствовать и доработать существующие правила внутреннего трудового распорядка по движению кадров - это будут обязанности инспектора по кадрам.

Важным элементом в деятельности служб управления персоналом должно быть обеспечение социальной защиты работников предприятия, особенно наиболее ценных, реализация идей социальной справедливости в рамках предприятия, удовлетворения широкого круга потребностей, а также и материального обеспечения. Высокую социальную защиту персонала позволит объединению представить себя коллективным членом сообщества, продемонстрировать понимание социальной ответственности и нужд своих работников, стремление гибко реагировать на различные их потребности, обеспечивая тем самым атмосферу сотрудничества, взаимопонимания, что является основой эффективного взаимодействия на предприятии. Конечно, не во всем и не всегда объединение может обеспечить удовлетворение потребностей своих сотрудников, но стремление к этому и реализация этого стремления обычно высоко ценится коллективом и вызывает положительное отношение к предприятию и его руководству. Так, кадровая политика, элементом которой является социальная защита персонала, является показателем внутренней этики предприятия, составляет его имидж. И таким образом работников на работе такого предприятия будет содержать не только материальное обеспечение, но и престиж и социальная мотивированность работы в таком учреждении.

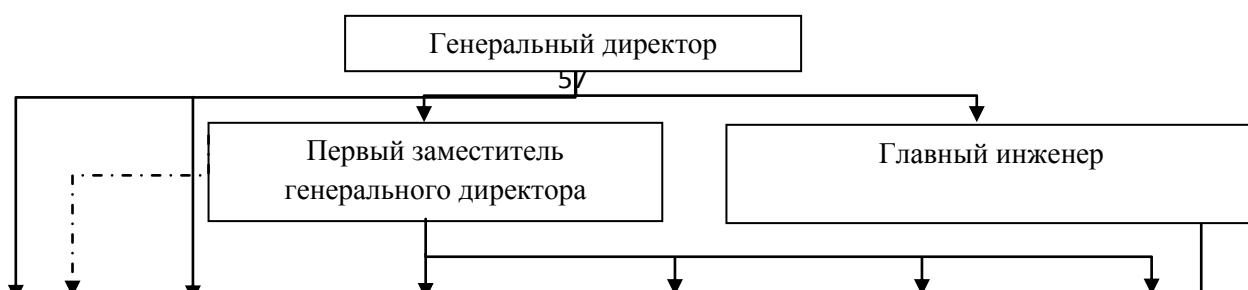
Если этика взаимоотношений в коллективе будет базироваться на принципах толерантности и взаимного вежливости, то работники должны

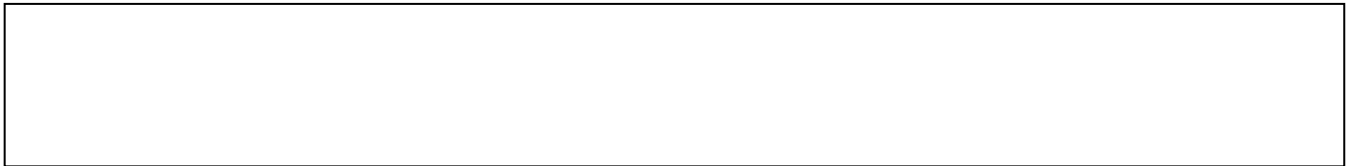
понимать, для чего и ради чего они работают, какие корпоративные цели они исповедуют на благо всей организации. Такое осмысление значимости своей работы и себя как важной корпоративной звена работники могут получить в результате регулярных корпоративных совещаний, гласных сообщений руководства всем работникам своей производственной и управленческой стратегии, то есть регулярно проводиться разъяснительные беседы и общее собрание работников. Это в конечном этапе очень положительно отразится уменьшении высвобождения кадров и добросовестной работе всего персонала.

Корпоративная культура, что воплощает исповедание предприятием общечеловеческих и профессиональных ценностей, будет важным инструментом, который позволит ориентировать персонал на достижение общих целей и результатов, и является наиболее значимым - повысит внутренне фирменный имидж организации, которая сможет устоять перед самовольным уходом ценных работников и их переходом к более опытным и сильным конкурентов.

Как один из факторов неупорядоченности организационной структуры необходимо отметить двойное подчинение ряда отделов (бухгалтерия, филиалы, выполняющие обслуживающие функции – филиалы 16, 17, 18). Названные отделы помимо прямого подчинения помимо главного инженера функционально подчиняются заместителям генерального директора по капитальному строительству и по информационным технологиям. На 01.06.2016 планируется полностью ликвидировать филиал № 20 как структурное подразделение ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго».

01.04.2016 все работники филиала получили уведомления о сокращении. Новое руководство проводит сокращение более 3000 квалифицированных работников. Предлагаемая автором реорганизация организационной структуры филиала представлена на рисунке 7.





**Рисунок 7. Предлагаемая структура управления ЗАО «ЮУТК
«Коммунэнерго» (с 01.04.2016 г.)**

Новая организационная структура позволяет объединить трёх монстров: производство + транспорт + продажа в одно предприятие, да это логично. Тариф на тепло должен снизиться.

Необходимо ликвидировать некоторые должности, например, заместитель генерального директора по информационным технологиям, и еще 5 должностей данного уровня. Это позволит нам ликвидировать дублирующие функции, сократить штат, снизить фонд заработной платы.

Вместо 18 филиалов будут функционировать 6, которые позволят объединить в себе все необходимое для эффективного управления.

2.3. Социально-экономическая эффективность рекомендаций по улучшению организационной структуры системы управления ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго»

Рассчитаем экономическую эффективность разработанной организационной системы управления ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго». Для этого определим прямые и косвенные эффекты.

Прямой эффект – положительный результат для организации от реализации мероприятий, выраженный в увеличении доходов или снижении расходов, и для которого возможно произвести стоимостную оценку.

Косвенный эффект – положительный результат для организации от реализации, для которого не может быть определена стоимостная оценка.

В общей сложности при ликвидации заместителя генерального директора по информационным технологиям, и еще 5 должностей данного уровня штат управленческого персонала снизится на 6 человек.

Заработная плата заместителей генерального директора на данном предприятии составляет 68 045 рублей. Рассмотрим эффективность данного мероприятия.

$$68\ 045 * 6 = 408\ 270 \text{ рублей}$$

В результате этого заработная плата аппарата управления в месяц стала составлять 748495 рублей в плановом периоде и снизилась на 408270 рублей, следовательно, это повлекло снижение фонда оплаты труда на эту же сумму и стал составлять 340225 рубля. В результате проделанных изменений в структуре управления предприятия ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго» уровень заработной платы работников аппарата снизился по сравнению с 2014 годом на 34,98 %, а фонд оплаты труда снизился на 21,4 %. При анализе сложившейся ситуации на предприятии получалось, что заработная плата работников аппарата управления в общем фонде оплаты труда составляла приблизительно 50 %, так как в 2014 году - 61,18 %, в 2013 году – 50,6 %, в 2012 году – 47,1 %, можно отметить, что с изменением каждый год

численности работников в большей степени повлияло на увеличение зарплаты работников в общем фонде заработной платы, что конечно отрицательно, так как это показывает бюрократизацию аппарата управления.

Если считать, что все остальные экономические (финансовые) показатели останутся на том же уровне и при проектном изменении показателей заработной платы, численности работников аппарата управления рассчитаем проектную ее эффективность и отразим данные в таблице 8.

Эффективность возросла с 0,834 в 2014 году до 1,5525 в проектном году, конечно же, этот показатель не полностью отражает всю ситуацию сложившуюся на предприятии, но значительный рост эффективности можно объяснить тем, что на предприятии было большое количество кадров, которые выполняли мелкие работы, в проектном году были образованы заместители генерального директора, «действительно» работающие, а не просиживающие и не доживающие до пенсии работники. Это позволит предприятию более эффективно работать в рыночных условиях, хотя потребуется, действовать радикальными мерами, направленными на оптимизацию работы управленческой структуры предприятия – возможно предприятие избавиться от бюрократизации, и большее внимание будет уделяться работе с рабочими.

Таблица 8.

**Оценка эффективности работы аппарата управления за 2014 и
проектный год**

Показатели	2014 г.	Проектны й год	Индекс изменения
-------------------	----------------	---------------------------	-----------------------------

Индекс экономичности аппарата управления			0,9775
А) удельный вес работников аппарата управления в общей численности	0,3075	0,2283	1,076
Б) удельный вес работников аппарата управления в общем фонде зарплаты	0,6118	0,5061	1,209
В) удельный вес работников аппарата управления в себестоимости	0,021	0,0136	0,6476
Г) удельный вес расходов аппарата управления в себестоимости	--	--	--
Индекс результативности			1,53
Д) валовая продукция на 1 работника аппарата управления, рублей	77398,56	117940,66	1,52
Е) валовая продукция на 1 рубль зарплаты работников аппарата управления, рублей	60,37	92,86	1,54
З) валовая продукция на 1 рубль расходов аппарата управления, рублей	--	--	--
Ж) прибыль на 1 работника аппарата управления, рублей	2975,66	4534,33	1,52
Индекс эффективности управления			1,5525

Иными словами если данный проект будет осуществлен, то индекс эффективности аппарата управления увеличится на 55,25 %, как следствие снижения индекса экономичности аппарата управления на 6,45 % (с 1,042 в 2014 году до 0,9775 в проектном) и при этом же увеличивается индекс результативности на 65,4 % (с 0,876 в 2014 году до 1,53 в проектном). В таком случае проект 1 по совершенствованию организационной структуры может осуществиться успешно для данного предприятия.

Повышение требований к вновь устраиваемым на завод сотрудникам позволит изменить структуру персонала по уровню образования в пользу более образованных сотрудников (рисунок 8).

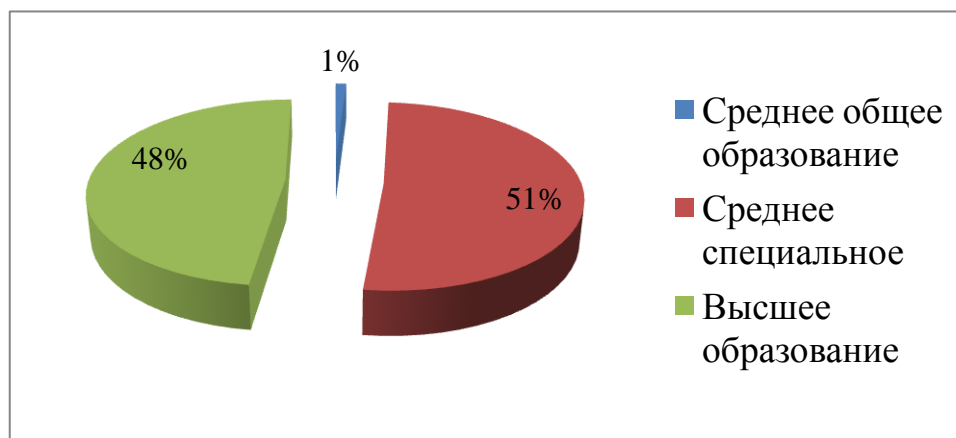


Рисунок 8. Структура персонала по уровню образования после проведения мероприятий

То после проведения предложенных мероприятий:

Высшее образование будут иметь – 48% работников,

Среднее специальное - 51% работников,

Среднее общее образование – 1%.

Для того, чтобы сформировать готового для деятельности в организации специалиста, требуются значительные затраты на адаптацию и обучение. Адаптационный период у молодого специалиста без опыта работы составляет 3 месяца. Наставник, обучающий молодого сотрудника на рабочем месте, получает надбавку в размере 30% от оклада. При окладе наставника в 15000 руб. издержки организации на адаптацию будут равны $15000 \cdot 3 \cdot 30\% = 13500$ руб. Трудоустройство на предприятие сотрудника имеющего опыт работы в аналогичной профессии от 1 года позволит сократить адаптационный период до 1 месяца. Таким образом, предприятие выиграет 9000 от одного такого принятого сотрудника.

Выводы по второй главе

Оценивая деятельность предприятия ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго», можно отметить следующие моменты:

– учитывая специфику отрасли и положение дел в отрасли можно говорить о привлекательности бизнеса;

– затраты предприятия значительно выросли, это было связано с присоединением новых филиалов компании;

– оценивая финансовые показатели деятельности предприятия можно говорить о прибыльности предприятия.

Итак, компания, которая работает в нескольких направлениях бизнеса и на нескольких территориальных рынках встает перед необходимостью оптимальной организационной структуры системы управления предприятием. При этом высшее руководство старается привести компанию в максимально самоуправляемое состояние, тем самым высвободить себе время для решения стратегических задач.

Необоснованная, завышенная численность управленческих работников снижает экономичность работы аппарата управления.

Излишнее число уровней управления увеличивает длительность цикла прохождения информации и снижает оперативность принятия управленческих решений.

Во второй главе проанализирована организационная структура, определены ее достоинства и недостатки. Представленная организационная структура ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго» имеет ряд преимуществ, такие как: разделение труда, которое приводит к появлению высококвалифицированных специалистов; иерархия уровней управления; наличие взаимоувязанной системы общих формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения персоналом своих обязанностей и скоординированность задач; прием на работу проводится строго в соответствии с техническими квалификационными требованиями.

На основании этих выводов, предложена новая организационная структура системы управления предприятием.

В частности предложено объединение функций по обеспечению управленческой деятельности и разграничение полномочий для избегания дублирования функций отдельными руководителями.

В объединении, прежде всего, должна быть создана разветвленная служба управления персоналом по различным направлениям деятельности, возглавляемая начальником отдела по персоналу. Предлагаем отдать отдел кадров в прямое подчинение генеральному директору. Это создаст предпосылки для налаживания работы в данном отделе и обеспечит более эффективную обратную связь между кадровым отделом и высшим руководством.

Необходимо ликвидировать должности заместителя генерального директора по информационным технологиям, и еще 5 должностей данного уровня. Это позволит ликвидировать дублирующие функции, сократить штат, снизить фонд заработной платы.

Вместо 18 филиалов буду функционировать 6, которые позволят объединить в себе все необходимое для эффективного управления.

Произведен расчет прямого и косвенного эффекта от данных рекомендаций, экономическая эффективность. Можно с уверенностью сказать, что новая структура будет более эффективна для ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго».

Заключение

Подведем итоги дипломного исследования. В первой главе изучено теоретические основы организационной структуры предприятия, рассмотрены понятие и сущность организационной структуры управления. Определено, что организационная структура управления – это взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления. Проанализированы отношения между элементами структуры управления и охарактеризованы основные типы организационных структур.

Важность и актуальность проблемы выбора организационной структуры управления для российских предприятий, способствующей наиболее эффективному достижению целей определяет необходимость изменения организационной структуры большинства российских предприятий, оздоровление и развитие системы управления, перехода на новые стандарты управления, недостаток квалифицированных менеджеров.

Были решены следующие задачи исследования:

- рассмотрены понятие и сущность организационной структуры;
- изучены основные виды, классификации структур управления;
- проведен анализ кадровой деятельности на исследуемом предприятии;
- выявлены проблемы, существующие на настоящий момент в рассматриваемой структуре управления;
- разработаны предложения по улучшению организационной структуры системы управления и рассчитана экономическая эффективность от внедрения выработанных мероприятий.

В рамках исследования проведен анализ организационной структуры управления ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго» и даны предложения по ее улучшению.

Анализ основных экономических показателей деятельности ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго» и показателей рентабельности деятельности показал, что ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго» развивается стабильно, имеет возможности к дальнейшему росту и для того чтобы поддерживать конкурентную позицию на рынке, необходимо использовать все имеющиеся ресурсы максимально.

Проанализирована организационная структура ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго» и установлен ее тип – линейно-функциональная. Такой вид является самым распространенным в среде кооперативных предприятий.

Анализ организационной структуры позволил сделать выводы о достоинствах и недостатках данной системы. Представленная организационная структура ЗАО «ЮУТК «Коммунэнерго» имеет ряд преимуществ, такие как: разделение труда, которое приводит к появлению высококвалифицированных специалистов; иерархия уровней управления; наличие взаимоувязанной системы общих формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения персоналом своих обязанностей и скоординированность задач; прием на работу проводится строго в соответствии с техническими квалификационными требованиями.

На основании этих выводов, автором предложена новая организационная структура предприятия.

В частности предложено объединение функций по обеспечению управленческой деятельности и разграничение полномочий для избегания дублирования функций отдельными руководителями.

В объединении, прежде всего, должна быть создана разветвленная служба управления персоналом по различным направлениям деятельности, возглавляемая начальником отдела по персоналу. Предлагаем отдать отдел кадров в прямое подчинение генеральному директору. Это создаст предпосылки для налаживания работы в данном отделе и обеспечит более

эффективную обратную связь между кадровым отделом и высшим руководством.

Необходимо ликвидировать должности заместителя генерального директора по информационным технологиям, и еще 5 должностей данного уровня. Это позволит ликвидировать дублирующие функции, сократить штат, снизить фонд заработной платы.

Вместо 18 филиалов будут функционировать 6, которые позволят объединить в себе все необходимое для эффективного управления.

В работе рассчитан прямой и косвенный эффект от данных рекомендаций, экономическая эффективность. Можно с уверенностью сказать, что новая структура будет более эффективна для ЗАО «ЮУТЭК «Коммунэнерго».

Глоссарий

№ п/п	Понятие	Содержание
1	Анализ организационной структуры	структура управления, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и принимающая в расчет все инновационные приемы управленческой деятельности
2	Вертикальные связи	связи между подчиненными и прямыми начальниками
3	Горизонтальные связи	связи между равными по уровням индивидами или структурными подразделениями
4	Диагональные связи	связи между начальниками и подчиненными, между которыми не существует вертикальных связей
5	Дивизиональная структура управления	структура управления предприятием, в которой четко разделено управление отдельными продуктами и отдельными функциями. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся менеджеры, возглавляющие производственные подразделения
6	Иерархическая структура управления	структура управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения обязательны для нижних уровней
7	Линейная организационная структура	отношения между руководителями и подчиненными им органами в многоуровневых системах управления, при которых вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления
8	Линейно-функциональная организационная структура	структура органов управления, состоящая из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу и обслуживающих функциональных подразделений

№ п/п	Понятие	Содержание
9	Матричная организационная структура управления	структура органов управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы; и руководителю проекта
10	Организационная структура управления	совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого
11	Организационный процесс	процесс создания организационной структуры предприятия
12	Структура системы управления предприятием	совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных в процессе принятия и реализации управленческих решений
13	Управление персоналом	организованная деятельность руководителей предприятия, его специалистов и служащих различных подразделений, включающая в себя решение ряда задач кадровой политики данного предприятия в целом
14	Функциональная организационная структура	структура, сформированная в соответствии с основными направлениями деятельности организации, где подразделения объединяются в блоки

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ) – Российская газета от 20.12.1993.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 07.02.2013) - Собрание законодательства Российской Федерации/№ 6 от 14.02.11.
3. Аммельбург Г. Предприятие будущего: структура, методы и стили руководства / Г. Аммельбург; пер. с нем. В.А. Чекмарева. - М.: Менждународные отношения, 2006. - 416 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И.Евченко: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2005. - 289с.
5. Антикризисное управление: текст лекций / М. В. Каймакова. Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 240 с.
6. Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации: учеб. пособие для вузов / О.В. Антонова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 141 с.
7. Бабаев, Ю.А, Комиссарова И.П., Бородин В.А. Бухгалтерский учет: Учебник для студентов вузов /Ю.А. Бабаев, И.П. Комиссарова, В.А. Бородин; Под ред. проф. ЮА Бабаева, проф. И.П. Комиссаровой.— 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 527 с.
8. Баженов Ю.К. Менеджмент организации: метод. рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ / Ю. К. Баженов, В. А. Пронько. - М: Дашков и к, 2007. - 168 с.
9. Бир С. Наука управления / С. Бир; пер. с англ. - 2-е изд. - М.: ЛКИ, 2007. - 120 с.
10. Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2004. – 366 с.

11. Бородин В.А. Организация и управление инновационной деятельностью / В.А. Бородин, Е.В.Лукина; Алтайский государственный технический университет – Барнаул, Изд-во АлтГТУ, 2010. – 118 с.
12. Бурков В.Н. Введение в теорию управления организационными системами / В.Н.Бурков, Н.А.Коргин. – М.:Либроком, 2009. – 264 с.
13. Бутакова Т.Ю. Комплексный подход к определению и сущности организационной структуры // Управление в страховой компании. – 2009.– № 2. – С. 80-86.
14. Бухалков М.И. Управление персоналом.: Учебник / М.И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
15. Вебер М. Бизнес-вычисления: практика расчета основных показателей / М. Вебер.; пер. с нем. - М.: Омега-Л, 2007. - 243 с.
16. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В.Р.Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. - М.: 2006. — 504 с.
17. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - М.: Экономист, 2009. - 296 с.
18. Виханский О.А. Менеджмент: учебник / О.А. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2010. – 288 с.
19. Владимирова И. Г. Управление изменениями в компании / Менеджмент в России и за рубежом, 2009, №5. – 23-28 с.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 501 с.
21. Дитхелм Г. Управление проектами: учебное пособие / Г.Дитхелм. - СПб.: Бизнес-пресса, 2013. – 400 с.
22. Егоршин А.П. Основы менеджмента. Учебное пособие / А.П. Егоршин. - Н. Новгород, 2013. - 317 с.
23. Иванова Т.Ю. Приходько, В.И. Теория организации: Учебник для вузов / Т.Ю.Иванова. - М.: КНОРУС, 2010. - 384 с.

24. Ивасенко А.Г. Управление проектами / А.Г. Ивасенко, М.В. Каркавин, Я.И. Никонова. - М.: Феникс, 2009. – 330 с.
25. Игнатъева А.В. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 167 с.
26. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. - изд. 8-е - М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
27. Катернюк А. В. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование: учебник для вузов / А.В. Катернюк. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 320 с.
28. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, М.: ИНФРА-М, 2013. - 448 с.
29. Клишевич Н. Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ: учебное пособие / Н. Б. Клишевич. – М.: Кнорус, 2013. - 301 с.
30. Комплексный экономический анализ предприятия / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой. – СПб.: Питер, 2010. - 256 с.
31. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент / А.Б. Крутик, А.И.Муравьев. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.
32. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. т.1. – М.: Прогресс, 2009. - 493 с.
33. Менеджмент организации: Учебник / Под ред.: А. В. Тебекина, Б.С. Касаева. – М.: Кнорус, 2010. – 414 с.
34. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2002. - 702 с.
35. Мильнер Б.З. Теория организации Учебник / Б.З. Мильнер. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 864 с.
36. Мошкина Т. Многоликая структура / Т. Мошкина // Управление персоналом. – 2010. – № 12. – С. 38-42.

37. Петухова С.В. Теория организации: Учебное пособие для вузов / С.В. Петухова, П.В. Шеметов. — 8-е изд., стер — М.: Омега-Л, 2014. - 274 с.
38. Поршнева А.Г. Управление организацией. Учебник / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. — 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2009. — 736 с.
39. Просветов Г.И. Управление проектами: Задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г.И.Просветов. - М.: Альфа-пресс, 2012. — 200 с.
40. Рогожин С.В. Теория организации: учебное пособие / С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. - М.: Изд. Экзамен, 2013. — 320 с.
41. Румянцева З. П. Современный менеджмент (курс кафедры теории организации и управления ГАУ) // Российский экономический журнал. - 2004. - № 4. — С.37-50.
42. Соболева Е.А. Финансово-экономический анализ деятельности турфирмы. — М.: Финансы и статистика, 2010. — 112 с.
43. Сорина Г.В. Основы принятия решений: учеб. пособие для вузов / Г.В. Сорина. - М.: Экономист, 2006. - 192 с.
44. Теория организации: Учебник для вузов / Под ред. Алиева В.Г. - Изд. 3-е, перераб., доп. — М.: Экономика, 2013. - 434 с.
45. Уколов В. Ф. Теория управления: Учебное пособие/ В. Ф. Уколов, М.: ЗАО Издательство Экономика, 2014. - 704 с.
46. Управление персоналом: учебник / Под ред.Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 524 с.
47. Харитонов И.М. Управление проектами: учебное пособие / И.М.Харитонов, А.Ю.Соолятэ, А.Б.Шулимов. — М.: Академия Ай-Ти., 2013. — 613 с.
48. Шамарина Л. В. Создание эффективной организационной структуры управления // Экономика. Государство. Право. — 2010. - №2. — С.26-31.

49. Шохин Е. И., Серегин Е.В., Гермогентова М.Н. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. Шохина Е.И. – М.: КноРус, 2013. - 480 с.