

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	1
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	4
1.1. Понятие и принципы построения организационных структур.....	4
1.2. Типы организационных структур управления.....	10
1.3. Проектирование организационных структур управления.....	20
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	25
2.1. Краткие сведения и характеристика организационной структуры.....	25
2.2. Оценка эффективности организационной структуры управления.....	35
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ.....	44
3.1. Основные направления совершенствования организационной структуры управления.....	44
3.2. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для реализации отдельных административных функций. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри организации. Организационная структура имеет отношение непосредственно к организациям, где осуществляется та или иная совместная трудовая деятельность, нуждающаяся в организационных процессах: разделении труда, ресурсном обеспечении, согласовании объемов, сроков и последовательности работы.

Организация - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности. Таким образом, актуальность темы работы не вызывает сомнений.

Для успешного существования предприятия в условиях постоянно изменяющихся внешних условий, развитой конкурентной борьбы за рынки сбыта и др. необходимо постоянно добиваться того, что ее внутренняя ли структура, ее связи с внутренней и внешней средой соответствовали этим условиям. Другими словами, любая организация должна управляться и управлять эффективно, чтобы иметь возможность постоянно адаптироваться к изменившимся условиям. Принцип адаптивного управления заключается в постоянном стремлении поддерживать соответствие организации условиям внешней среды. Он может проявляться в динамичном освоении новой

продукции, современной техники и технологии, применении прогрессивных форм организации труда, производства и управления, непрерывном совершенствовании кадрового потенциала и т.д.

Для реализации этих задач организация должна иметь в своей структуре эффективную систему управления, которая должна отвечать рыночным условиям, отслеживать все происходящие изменения и управляющие воздействия, необходимые для поддержания организации на уровне.

Актуальность научного исследования на данную проблематику обусловлена тем, что от эффективности организационно-управленческой структуры предприятия зависит объективность управленческих решений, их адекватность по отношению к условиям внешней и внутренней среды организации. Как показывает мировой опыт, оптимальной одной для всех организационной структуры управления не существует. Для решения этой проблемы совершенствования и развития организационной структуры управления необходимо понимать основную сущность, преимущества и недостатки каждого вида организационно-управленческой структуры организации.

Данная тема является достаточно хорошо разработанной как в отечественной, так и в зарубежной литературе, что подтверждается обширными исследованиями, многочисленными публикациями в периодических изданиях и монографиями.

Объектом данной дипломной работы является организационная структура .

Предметом данной дипломной работы является система управления коммерческой организации.

Целью данной дипломной работы является анализ структуры правления предприятием и разработка мероприятий для ее совершенствования.

Для реализации данной цели были сформулированы следующие задачи:

- 1) Ознакомиться с понятием и основными принципами построения организационных структур

- 2) Рассмотреть типы организационных структур управления
- 3) Изучить проектирование организационных структур управления
- 4) Представить краткие сведения и характеристику организационной структуры
- 5) Оценить эффективность организационной структуры управления
- 6) Рассмотреть основные направления совершенствования организационной структуры управления
- 7) Разработать мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления

Информационной базой для данной дипломной работы послужили плановые и отчетные документы, статические данные по исследуемой теме, данные периодических и Интернет-изданий.

Научная значимость данной дипломной работы заключается в том, что выводы автора по оптимизации организационных структур способствуют дальнейшему развитию теоретической базы по исследуемой проблеме.

Практическая значимость данной дипломной работы заключается в том, что оптимизированная организационная структура может быть внедрена в организации и оказать благоприятный социальный эффект на ее сотрудников.

При написании данной дипломной работы были использованы следующие методы: анализ, синтез, обобщение и др.

Данная дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Понятие и принципы построения организационных структур

Для преодоления кризисных ситуаций и постоянного поддержания конкурентоспособности организаций необходимо первоочередное внимание уделять совершенствованию их организационных структур [3], как главному компоненту, представляющему упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Организационная структура на современном этапе развития является важнейшим элементом, посредством которого осуществляется эффективное управление организацией. Организации с эффективным менеджментом – являются более гибкими и адаптивными структурами, способными своевременно отслеживать появление новых товаров и любые изменения воспринимать не как рискованные, а как «жизненно необходимые» организуя свою деятельность, ориентируясь, прежде всего, на сигналы общества, рынка.

Руководство предприятий при построении и формировании ОСУ должно совершить ряд первоочередных мероприятий (независимо от того к какой сфере деятельности относится предприятие). К числу таких мероприятий по мнению исследователей относятся:

- определение миссии и разработка стратегии развития;
- формулировка главной цели деятельности и построение дерева целей (с упором на ОСУ – как главный элемент);
- разработка функциональной структуры организации;
- определение квалификационного и штатного состава сотрудников и четкой формулировкой целей и задач их профессиональной деятельности.

Возможно множество вариантов построения организационной структуры управления в соответствии с условиями внешней среды и стратегическими целями, однако некоторые из них будут более эффективны относительно других — потребуют меньших трудозатрат, меньшего количества ресурсов и будут жизнеспособными в течение более длительного периода времени. По

мнению исследователей, современный экономический кризис — «очень хорошее время» для совершенствования организационных структур управления.

Правильно составленная организационная структура, на наш взгляд, может быть использована в качестве механизма или инструмента, создающего базу для принятия управленческих решений, являющегося залогом эффективного функционирования любой организации вне зависимости от формы собственности [7, с. 43].

Упрощенно говоря, можно обеспечить управление двумя способами: руководить подчиненными непосредственно или ввести промежуточную ступень управления и руководить коллективом через своих заместителей (рис.1.1.).

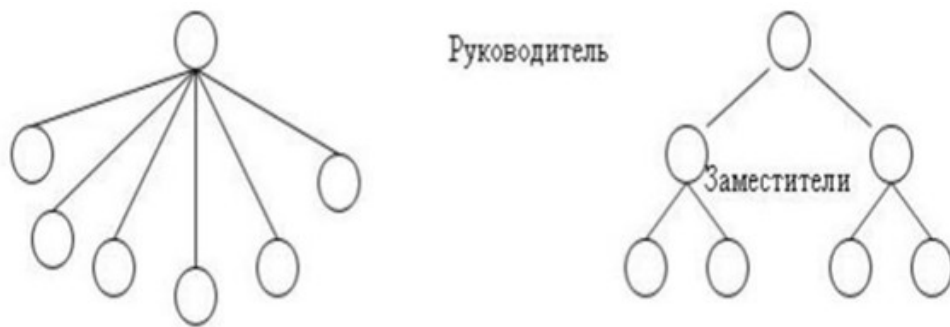


Рис.1.1. Два способа управления

Соответственно различают два вида структур управления; Высокая и плоская структура организации (рис.1.2) и (рис.1.3).



Рис.1.2. Высокая структура организации

Высокая структура организации используется в средних и крупных фирмах, которые решают сложные задачи, требующие координации усилий в условиях достаточной определенности и стабильности. Отличается большим количеством уровней за счет уменьшения числа подчиненных работников ниже оптимального уровня, принятого для иерархических структур и соответственно, большим числом уровней [14, с. 60-63].

Плоские организационные структуры применяют в небольших фирмах при решении сложных задач в условиях значительной неопределенности. В таких структурах сравнительно немного уровней управления, поэтому каждому руководителю подчинено большее количество сотрудников, чем оптимальное число, принятое для иерархических структур.



Рис.1.3. Плоские организационные структуры управления компанией

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития [4, с. 129-132].

Задача проектирования, построения, функционирования и преобразования организационной структуры является сложной и труднопрограммируемой. Подобные задачи решаются на основе сочетания научных методов с субъективной деятельностью специалистов. Поэтому при проектировании организационных структур весьма важным является

соблюдение правил (принципов) их построения. К числу основных принципов создания эффективных организационных структур относятся:

1) Структурные блоки должны быть ориентированы на товары, рынок или покупателя, а не на выполнение функций.

2) Базовыми блоками любой структуры должны быть целевые группы специалистов и команды, а не функции и отделы.

3) Необходимо ориентироваться на минимальное число уровней управления и широкую зону контроля.

4) Сопряженность подразделений структуры по целям, решаемым проблемам и задачам.

5) Каждый работник должен нести ответственность и иметь возможность для проявления инициативы [1, с. 21-27].

Важнейшим фактором, влияющим на выбор типа организационной структуры управления и её формирования, является норма управляемости (диапазона контроля, сферы управления).

На сегодняшний день определены общие требования к принципам формирования организационных структур управления:

- соответствие целям управления;
- необходимость учёта законов и закономерностей развития управления;
- учёт основополагающих свойств, отношений и связей организации;
- необходимость учёта временных и территориальных особенностей управления;
- учета правового обеспечения управления [11, с. 179-181].

Также к числу основных принципов создания и построения организационных структур управления стоит отнести следующие принципы:

- единства распорядительности и персональной ответственности;
- соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лиц;
- компетентности (создание систем и структур должно охватывать все сферы деятельности управляемого объекта),

- целенаправленности (необходим учёт цели деятельности управляемого объекта),
- делимости (структура должна обладать возможностью дифференциации),
- иерархичности (организационная структура должна иметь достаточное количество уровней с делегированием определенных полномочий; сложные и большие системы обязательно являются многоуровневыми),
- замкнутости цикла управления (состоит из функции прогнозирования, планирования, организации исполнения, координации действий),
- непрерывности, научности (основываться на данных науки),
- подбора и расстановки кадров, ответственности (определены выполняемые функции и задачи каждого элемента),
- обратной связи (должно быть организовано своевременное прохождение информационных потоков о состоянии управляемого объекта через управляющую систему),
- системности (важно рассматривать субъект и объект управления как единое целое),
- эффективности (обеспечение рационального использования всех имеющихся ресурсов),
- централизации (принятие стратегических решений при одновременной передаче на максимально низкий уровень полномочий и ответственности по принятию и реализации тактических решений) с одновременной увязкой с децентрализацией управления,
- адаптивности структуры к изменениям внешних условий хозяйствования (способность своевременно реагировать на изменение внутренней и внешней среды; способность эффективного приспособления к новым задачам, возникающим в результате трансформации факторов внешней среды);

- сбалансированности между самоопределением каждого участника и деятельностью, направленной на реализацию общих целей интегрированной структуры [9, с. 29-45].

Так же выделяют принципы формирования организационных единиц по таким критериям, как: группирование по знаниям и навыкам, а так же по уровням знаний и навыков, группирование по рабочим процессам и функциям, группирование по времени, группирование по выпуску, группирование по клиентам, группирование по месту осуществления деятельности.

Итак, полного перечня факторов и принципов построения организационных структур не существует по причине не прекращающегося развития знания о законах организации.

1.2. Типы организационных структур управления

Линейная структура она используется на ранних стадиях создания организации. Её особенности:

- жесткая линейность прохождения команд;
- единство распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- повышение ответственности руководителя.

Ограничения линейной структуры:

- Необходимость обширных связей и знаний менеджеров в области производства продукта и оказания услуг.
- Все больше возникает требование необходимости компетентности руководителя [2, с. 2003 - 2012] (рис.1.4).



Рис.1.4. Линейная структура управления

Линейно-штабная структура управления — это линейная структура, дополнительно включающая в себя специализированные подразделения (штабы), которые помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа (рис.1.5).



Рис.1.5. Линейно-штабная структура управления

Особенности функциональной структуры:

- Более компетентное решение вопросов, связанных с производством. Расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством.
- По отдельности эти структуры практически не встречаются, идет вкрапление функциональной структуры в линейную.

- Недостатки функциональной структуры: работник вынужден подчиняться различным руководителям, значит, нарушается принцип единоначалия и единства распорядительства [12, с. 8-10].

Функциональная структура основана на принципе специализации организационных подструктур по функциональным признакам (производство, НИОКР, маркетинг, снабжение и др., т.е. однородных видов деятельности). Каждая специализированная функциональная подструктура подчиняется соответственно лицу Высшего руководства, ответственному за это направление деятельности (рис.1.6).



Рис.1.6. Функциональная организационная структура управления

На каждом уровне создаются так называемые штабы по отдельным функциям. Но затем возникает система ограниченного функционализма (делегирование полномочий, одновременная разработка решений) [3, с. 92-100].

Перечисленные структуры группируются в основном вокруг ресурсов. В настоящее время есть тенденция к группировке вокруг результатов: товары, услуги, рынки, территории и другое, различают целевые (программно-целевые) структуры:

- управление по продукту;
- управление по проекту;
- координация комиссии;
- различные службы нововведений [8, с. 77].

Линейно-функциональная структура органов управления, состоит из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; специализированных обслуживающих функциональных подразделений. Линейно-функциональная структура органов управления, состоит из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; специализированных обслуживающих функциональных подразделений (рис.1.7).

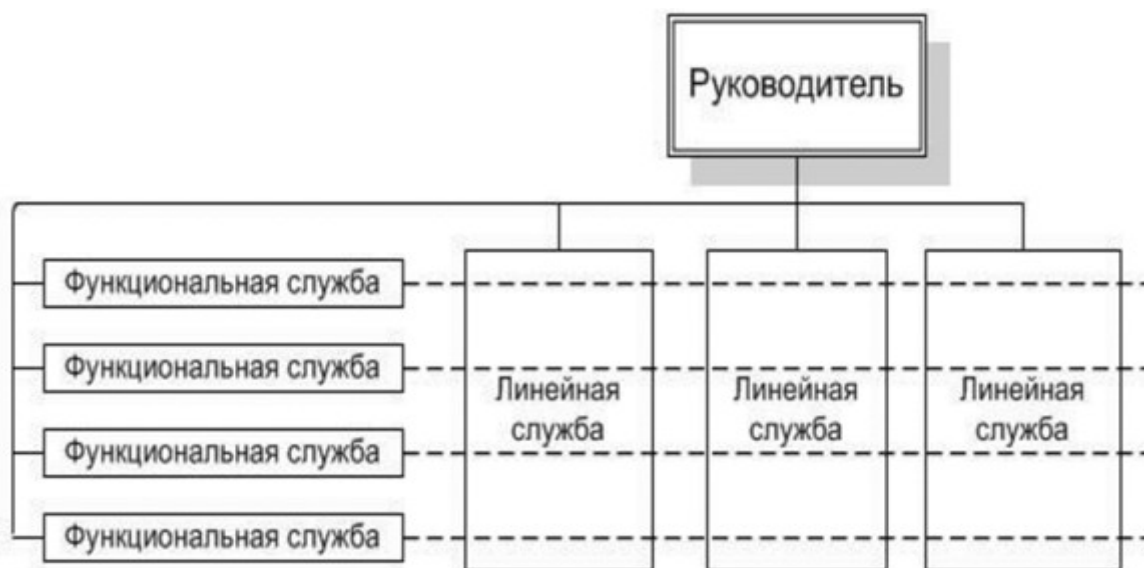


Рис.1.7. Линейно-функционально организационная структура управления

Пунктирные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (рекомендательные) связи.

Дивизиональная структура непосредственно вытекает из функциональной при делегировании значительного числа полномочий топ менеджерам, возглавляющим эти функциональные (продуктовые) направления, предоставлении им определенной самостоятельности, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. (рис.1.8).



Рис.1.8. Дивизиональные (дивизионные) структуры управления

Пунктирные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (рекомендательные) связи. Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам), во многом прямо противоположной иерархическому типу структур управления (рис.1.9)

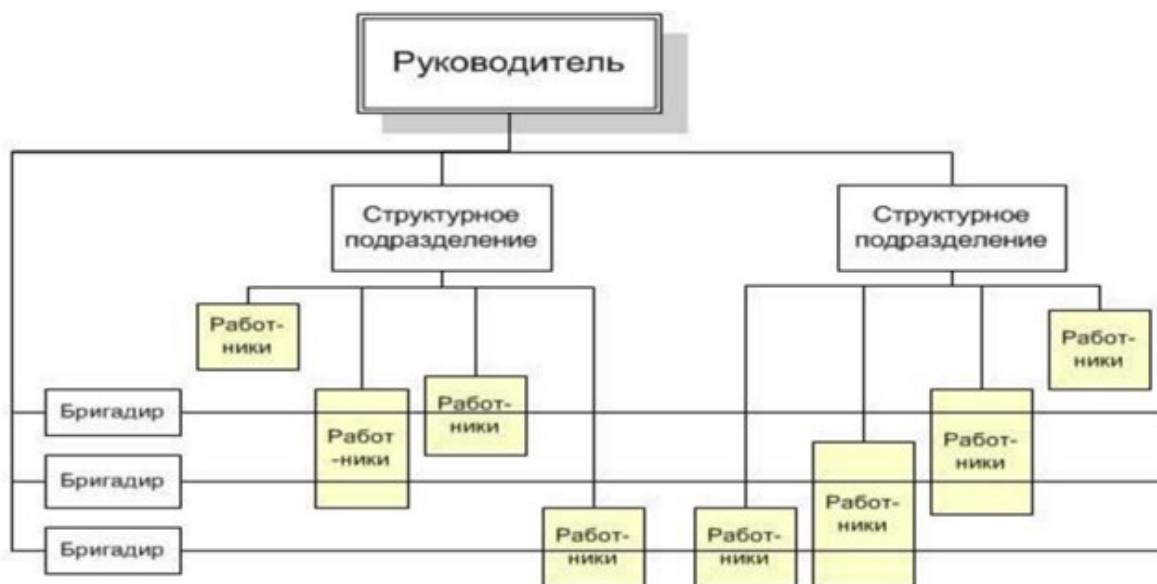


Рис.1.9. Бригадная (кросс-функциональная) форма управления

Сплошные горизонтальные линии показывают горизонтальные управляющие (обязательные) связи. В организации построенной по этим принципам могут как сохраняться функциональные подразделения, так отсутствовать [13, с. 184-154].

Основным принципом построения проектной структуры управления является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание [5, с. 121-140].



Рис.1.10. Матричная структура управления

Матричная структура (рис.1.10) - сбалансированный компромисс между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результатов.

Такие структуры появляются:

- когда требуется сложная и адекватная реакция на факторы возмущения внешней среды;
- когда организация испытывает затруднения в ресурсах: и материальных и в людских;
- когда большие требования к профессиональной подготовке [13, с. 148-154].

Недостатки:

- тройное подчинение, следовательно, оценка работника, мотивация и стимулирование идет с трех сторон;
- громоздкая структура, она сложна во внедрении;
- необходима длительная подготовка;
- высокие требования к организационной культуре;
- в условиях кризиса неэффективна [14, с. 60-63].

Существуют также следующие типы организационных структур:

- 1) линейная структура – решения принимаются и реализовываются линейными руководителями, на которых лежит вся ответственность за деятельность организации;
- 2) функциональная структура – руководитель назначает функции каждого в управленческой системе;
- 3) линейно-функциональная структура – существует главный руководитель, которому подчиняются и линейные, и функциональные системы;
- 4) дивизиональная структура – в основе лежит принцип выделения крупных производственно-хозяйственных подразделений и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям производственной самостоятельности;
- 5) адаптивные структуры – наиболее сложно организованные структуры управления, среди отличительных признаков которых можно отметить гибкость и децентрализацию управления, малое количество управленческих уровней.

Они направлены на ускоренное осуществление проектов и программ, а также отличаются способностью быстро реагировать на изменения внешних условий и приспосабливаться к ним, что позволяет использовать данный тип организационной структуры в антикризисном менеджменте с наибольшей эффективностью. Среди адаптивных структур наиболее распространенной является матричная структура управления.

Независимо от типа организационной структуры управления между элементами любой из них существуют взаимосвязь и взаимозависимость. Поэтому при изменении какого-либо элемента возникает необходимость во внесении изменений и в остальные элементы.

К примеру, при принятии решения о создании нового отдела одновременно следует учесть следующие моменты: функциональную направленность нового отдела, его руководителя, внутреннюю иерархию сотрудников, характер связи с другими отделами и т. д. Часто при увеличении

масштабов организации происходит рост числа элементов и уровней в организационной структуре управления, что неизбежно приводит к усложнению связей и принятия управленческих решений. В результате происходит снижение гибкости и динамики управления, что в современных условиях и в кризисных ситуациях является довольно серьезной проблемой.

Изменение организационной структуры, безусловно, многокомпонентно. Однако прежде, чем вплотную приступить к этому процессу, нужно изучить принципы формирования организационной структуры управления. Этих принципов существует большое количество, особенно если учесть тот факт, что они разрабатывались еще в дореформенное время. Среди них можно выделить несколько основных:

- 1) организационная структура управления должна отражать цели деятельности организации и соответствовать ее задачам;
- 2) в организационной структуре должно предусматриваться распределение задач и обязанностей между персоналом в зависимости от уровня профессионализма и способностей сотрудников;
- 3) при формировании структуры управления должны определяться связи между отделами и сотрудниками (горизонтальные и вертикальные), характер взаимодействия между ними и степень их ответственности;
- 4) организационная структура управления должна соответствовать социально-культурной сфере организации, поскольку эта сфера является индивидуальной для каждой организации и формирование ее по примеру другой организации эффективного результата не принесет [4, с. 92-100].

На формирование организационной структуры управления оказывают влияние множество факторов, которые необходимо учитывать и при ее изменении. Направление структуры определяет ее организация, которая может быть самой разнообразной.

Подходы к формированию организационных структур различаются в зависимости от типа организации, ее размера, стадии развития, профиля. Организационная структура крупных предприятий более сложная и

многоуровневая по сравнению с небольшим предприятием. Соответственно при принятии решения об изменении организационной структуры нужно учитывать масштабы предприятия, сроки его скорейшей адаптации к новым условиям без негативных последствий.

Структура управления также должна соответствовать этапам развития предприятия, поскольку на разных стадиях функции управления изменяются. Этот факт нужно учитывать при внесении изменений с той целью, чтобы новая структура управления содержала в себе элементы, необходимые для эффективного управления на данном этапе существования.

К примеру, на стадии появления предприятием, как правило, руководит непосредственно предприниматель или группа предпринимателей. С началом этапа роста начинается усложнение системы руководства: появляется функциональное разделение, образуется менеджерская команда.

В стадии зрелости отмечается тенденция децентрализации управления, которое в стадии спада подстраивается под изменения на предприятии. Наконец, в момент прекращения деятельности предприятия управленческая система или разрушается полностью, или реорганизуется.

На структуру управления оказывают влияние и изменения в организационной форме предприятия. Если происходит объединение предприятий или вхождение одного из них в состав другого, то управленческие функции перераспределяются.

Важнейшим фактором формирования организационных структур управления в последнее время становятся информационные технологии. Использование услуг персональных компьютеров и локальных сетей позволяет сокращать и совершенствовать работу персонала. Кроме того, использование новейших технологий позволяет лучше диагностировать и анализировать состояние организации и процессов. На многих предприятиях сейчас основной упор делается на создание эффективной информационнотехнологической базы, которая позволила бы сократить уровни управления и улучшить процесс контролирования деятельности предприятия.

Существуют две тенденции в изменении состояния предприятий:

- 1) отрицательная – предприятия, находящиеся в кризисной ситуации и не имеющие возможностей для ее преодоления;
- 2) положительная – предприятия, не попавшие в кризисные ситуации или сумевшие преодолеть негативные проявления и продолжающие функционировать и развиваться [13, с. 77].

Однако предприятий, сумевших преодолеть негативные ситуации, в российской экономике всего лишь 13–15 %. Причина кроется в отсутствии эффективной базы управления и организационной структуры. В жизни любого предприятия возникает момент, когда необходимы активация всех его ресурсов и возможностей, изменение стратегии и управления. В частности, это требуется в период кризиса. Изменение организационной структуры является всеохватывающим методом в отличие от локальных мер. Применение этого метода способно вывести предприятие на новый уровень.

Российские предприятия находятся в определенных условиях, которые сопровождают реструктуризацию и по сути своей являются причинами нестабильной ситуации и негативных тенденций в деятельности предприятия. К ним относятся:

- 1) нестабильная экономическая ситуация в стране;
- 2) недостатки в существующем законодательстве и системе экономических мер и законов;
- 3) недостаточный уровень профессионализма консультантов в области реструктуризации предприятий;
- 4) нестабильное финансовое положение предприятия;
- 5) недостаточное количество финансовых средств для проведения реструктуризации;
- 6) неэффективная кадровая политика;
- 7) социально-психологические проблемы на предприятии в среде персонала.

Перед непосредственной реализацией программы по изменению организационной структуры предприятия необходимо провести ряд

мероприятий, которые являются залогом успешной реструктуризации. Первый этап заключается в анализе общего состояния предприятия и выделении первоочередных проблем и недостатков при существующей организационной структуре. Это позволяет определить основные цели и задачи в стратегии изменений.

При разработке стратегии нужно учесть место каждого отдела и подразделения в процессе осуществления изменений. Как правило, для реструктуризации создается особая команда или временный отдел, обеспечивающий сбор информации, ее обработку, разработку стратегии и ее дальнейшую реализацию. План реструктуризации должен быть четким, иметь определенные сроки и методы осуществления.

При его разработке нужно учитывать, что изменение организационной структуры – довольно продолжительный процесс, поэтому необходимо располагать определенными средствами и ресурсами. Очень важным является преодоление кризисных ситуаций без потери внимания к другим направлениям в рамках изменения организационной структуры

1.3. Проектирование организационных структур управления

Нестабильность внешней среды представляет угрозу для развития современных организаций, функционирующих в условиях обострения конкуренции, а также увеличения непредсказуемости хаотических конъюнктурных изменений рынка. Между тем, динамика предпринимательского подхода к организации деятельности предприятия требует от руководителя не только организационной гибкости, ловкости в изменениях и способности развиваться в постоянно меняющихся условиях реальности, но и понимания того, что эта динамика требует изменения соответствующей структуры управления. Изменение организационной структуры управления (далее ОСУ), его гибкости, позволяет предприятию адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде. Однако трансформация

ОСУ возможна только при соблюдении определенных методологических подходов к их формированию.

Проектирование ОСУ предполагает использование таких методов, как: метод аналогий, экспертно-аналитический метод, метод структурирования целей, метод организационного моделирования, метод реинжиниринга бизнес-процессов.

Суть метода аналогий заключается в использовании и применении ОСУ в аналогичных организациях. Это включает в себя передачу типовых структур управления из различных типов организаций, выполняющих аналогичные функции и деятельность. Этот метод предполагает определение различных рамок, условий и механизма их применения.

Экспертно-аналитический метод основан на рассмотрении рекомендаций и предложений экспертов. Трансформация ОСУ происходит на основе мнения опытных менеджеров-практиков. Конечная цель этого метода - выявление специфических особенностей высшей структуры управления. Важно выявить возможные недостатки в деятельности тех или иных ОСУ. Специалисты дают обоснованные рекомендации по трансформации ОСУ на основе учета конкретных ситуаций и условий деятельности предприятия.

По мнению в. А. Барина, «метод структуризации целей - разработка системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и последующий анализ организационных структур в отношении соответствия системе целей». Реализация метода структурирования в процессе изменения ОСУ предполагает выполнение следующих этапов:

- 1) разработка «дерева целей»;
- 2) проведение экспертного анализа проектируемых ОСУ в зависимости от их ориентации на " дерево целей»;

Разработка таблиц с полномочиями и мерами ответственности, возложенными на каждую организационную единицу [10, с. 929-934].

Развитие графической формы в распределении полномочий осуществляется в рамках метода организационного моделирования.

Особенностью этого метода является использование математико-кибернетических моделей сложных видов ос с описанием организационных отношений.

Отражение представленных методов на практике невозможно без применения сложного методологического подхода и соблюдения определенного этапа в трансформации организационной структуры, поэтому в науке предлагается множество вариантов методик проектирования организационных структур.

Например, согласно Б. З. Milneru, технология проектирования ОСУ состоит из трех этапов:

- на первом этапе разрабатывается общая схема блока управления;
- второй реализует определение состава основных единиц и установление отношений между ними;
- на третьем этапе организационная структура регулируется сама.
- На основе этих шагов разрабатывается определение об ОСУ с определением 3 следующего состава элементов:
- определение деятельности, продуктов и услуг, особенностей предприятия;
- перечисление функций, обеспечивающих основные сферы деятельности;
- реестр управленческих функций, выполняемых в обществе;
- составление перечня и структуры организационных звеньев предприятия;
- Закрепление управленческих функций для структурных звеньев предприятия;
- составление схемы ОСУ [1, с. 21-27]..

В. А. Баринов создал методику проектирования или реорганизации организационной структуры, которая включает в себя следующие этапы:

- предварительный проект с альтернативным предложением реорганизации;
- рабочий проект с общей структурной схемой.

По словам В. А. Барина, в процессе развития организационной структуры наблюдается следующая последовательность:

- 1) Оригинальная методика, принятых норм
- 2) Анализ реального состояния предприятия, в том числе:
 - Фактор организационного характера и менеджмента.
 - Финансовые и экономические факторы.
- 3) Схема реструктуризации ОСУ
- 4) Проект изменений ОСУ
- 5) Проект изменения емкости/число производственных/ административных единиц
- 6) Схема изменения функции управления
- 7) Проект (п) развитие элементов предприятия
- 8) Экономический расчет стоимости проекта
- 9) Календарь реализации проекта
- 10) Оценка рисков (проект клиента)
- 11) Формы авторского надзора разработчика [7, с. 43].

Совокупность перечисленных документов вместе с пояснительной запиской составляет проект организационной структуры управления. А. С. Макеев предложил проектирование ОСУ в три больших этапа:

Разработка общей структурной схемы преобразования ОСУ. В начале выделяются основные черты организации, затем определяются направления углубленного проектирования.

Осуществление состава основных структурных подразделений и определения связей между ними. Организационные решения реализуются в целом на основных линейно-функциональных и программно-целевых единицах и происходит спуск к независимым (базовым) отделам управленческого аппарата.

Этап регламентации ОСУ включает разработку количественных характеристик аппарата управления и основных функциональных процедур управленческой деятельности. Регламент предполагает:

- анализ состава подразделений внутри предприятия (подразделений и должностей);
- анализ количества сотрудников в подразделениях;
- сопоставление задач и мероприятий между структурными подразделениями;
- определение меры ответственности за их выполнение;

экономический расчет затрат на реорганизацию по проекту ОСУ [11, с. 179-181].

Таким образом, методы и методики проектирования организационной структуры приобретают определенную стадийность. Среди методов можно назвать такие, как метод аналогий, экспертно-аналитический, структурирование целей, организационное моделирование, реинжиниринг бизнес-процессов. В зависимости от методологии, предлагаются следующие основные моменты проектирования: развитие общей структуры 4 аппарата управления; развитие отделов и отношений между ними; регламентация организационной структуры

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Краткие сведения и характеристика организационной структуры

Полное название организации – Общество с ограниченной ответственностью

Сокращенное название.

Организация была создана в 2002 году.

Общество является юридическим лицом по законодательству РФ, на праве собственности обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, счета в банках, круглую печать со своим наименованием.

Предприятие предоставляет следующие услуги:

- строительно-монтажные работы;
- специальные строительно-монтажные работы (ремонт взрывопожарного оборудования);
- работы по устройству наружных инженерных сетей и сооружений;
- работы по устройству внутренних инженерных систем;
- работы по защите конструкций и оборудования;
- отделочные работы;
- монтаж технологического оборудования;
- пусконаладочные работы;
- ремонтно-строительные работы зданий и сооружений 2-го уровня ответственности;
- ремонт силовых трансформаторов и электродвигателей;
- монтаж, наладка и техобслуживание пожарной и охранной сигнализации;
- реализация средств пожарной и охранной сигнализации;

- проектные работы для строительства.

Основной целью деятельности товарищества является извлечение дохода. Для достижения указанной цели общество осуществляет услуги (ремонтные, строительные и монтажные работы - подробнее описаны выше), которые не запрещены законодательством. Основными ценностями предприятия являются:

- постоянное совершенствование;
- оказание качественных услуг;
- лидерство на рынке услуг подобного рода;
- открытость клиентам и партнерам;
- экологичность и безопасность предоставляемых услуг [8, с. 25].

Проведем анализ основных технико-экономических показателей. К ним относятся: годовой объем реализации продукции, численность персонала, годовой фонд заработной платы, рентабельность, годовая чистая прибыль. В 2019 г. объем реализации составил 377 948,3 тыс.руб., в 2020 г. – 491654,5 тыс. руб., в 2021 г. – 485177,9 тыс. руб. Таким образом, рост составил 23,19%, причем как видно наибольший рост произошел в 2020 г., но не на много больше, чем в 2021 г., что говорит о достаточно успешном и стабильном функционировании предприятия. На графике (рис.2.1) отчетливо видна тенденция роста численности персонала за период с 2019 по 2021 гг. Общий рост составил 25,68%. А вот рост количества основных рабочих составил 133,33%. То есть в связи с увеличением объема работ, произошло расширение производства. По сравнению с 2019, в 2021 фонд заработной платы уменьшился на 0,61%.

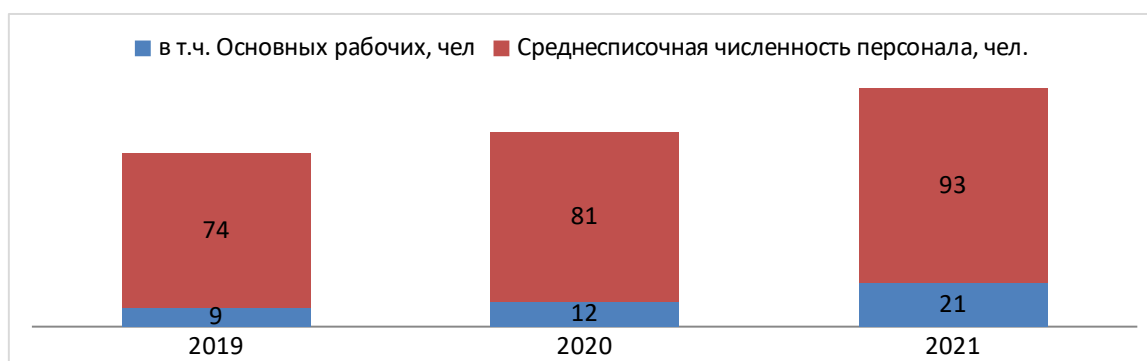


Рис.2.1 Динамика изменения численности персонала

Мы видим, что наряду со снижением затрат на оплату труда происходит снижение производительности труда: с 5322,26 руб. в 2019 г. до 5216,79 руб. в 2021 г. Снижение производительности труда за три года составило 1,98%.

Рассмотрим такие показатели, как прибыль от выполненных работ и чистая прибыль предприятия за отчетный период. В 2019 г. прибыль от продаж составляла 55496,3 тыс. руб., в 2021 г. – 82505,1 тыс. руб. Итоговый рост составил 48,67%. Был расширен перечень выполняемых услуг, за счет чего и произошел рост. При этом рост чистой прибыли составил 65,15%. Рентабельность услуг изменила свой показатель с 14% в 2019 г. до 17% в 2021 г., общий рост составил 21,43%, что также является положительной динамикой.

Таким образом, проведя анализ основных технико-экономических показателей, видно, что предприятие развивает свою деятельность, увеличивает количество своих заказчиков и стараясь удовлетворить их потребности, увеличивает численность персонала (производственного, в первую очередь), увеличивая издержки на содержание персонала, в результате чего производительность труда снижается.

Трудовой коллектив – это объединение людей, созданных с общей трудовой деятельностью, которых объединяет общие цели, интересы, имеет орган управления. Основными признаками данного коллектива: единство цели и средств для её достижения, в течении длительного времени ввести общение между собой, общая деятельность, которая приносит пользу, связывающая с распределением труда и квалификации персонала, точная организованная структура системы, духовное и эмоциональное воздействие, т.к. обладает большим динамическим функционалом [2, с. 57-58].

Отбор сотрудников осуществляется в соответствии со следующими этапами: предприятие и состав производственной команды, группировка сотрудников в рамках одного предприятия, подбор сотрудников (реклама, объявления), прием, расстановка сотрудников в соответствии с их особенностью, обеспечивающие взаимосвязь деятельности работников, выявление правил жизни работников.

На этом предприятии состав персонала определяется в зависимости от объема работ и функций, необходимых для выполнения этих работ.

Компания управляет линейно-функциональной организационной структурой. Все сервисы взаимосвязаны как с руководством, так и между собой. В компании работают 58 штатных сотрудников, некоторые из которых отвечают за определенные сферы деятельности компании (производство, поставка, продажа и т. д.).

Главой является директор, который управляет следующими подразделениями и менеджерами.

Главный дизайнер возглавляет направление деятельности компании, связанной с производством и продажей.

Коммерческий директор осуществляет деятельность по продаже продукции обоих направлений: продажи пиротехнических изделий и продаж.

Главный бухгалтер отвечает за составление налоговой и финансовой отчетности, а также ведение бухгалтерского учета в организации.

Для каждого из ключевых менеджеров определяется диапазон прав и обязанностей, а также мера ответственности, которая определяется должностной инструкцией. Более полное представление о задачах и функциях управленческого персонала возможно при описании функций ключевых менеджеров на основе должностных инструкций.

Между организацией и работником осуществляется трудовой договор, в котором уточняются обязанности сторон. Физическое лицо, со своей стороны, обязано обеспечить безопасные и безвредные условия труда для выполнения принятых на себя обязанностей, организовать рабочее место в соответствии с правилами охраны труда, предоставить необходимое оборудование, рабочую одежду и другое. социальные гарантии. Они включают в себя социальное и медицинское страхование и социальное обеспечение в соответствии с действующим законодательством. И работник, со своей стороны, должен соблюдать все правила безопасности на рабочем месте, противопожарной безопасности и выполнять свою работу в соответствии с графиком работы.

График работы определяется с 8 до 17 часов, перерыв с 12 до 13 часов. Эти документы согласовываются с главным бухгалтером и утверждаются директором.

Изменения в штатном расписании производятся по заказу директора. Заработная плата начисляется в соответствии с ведомостью заработной платы, а также является неотъемлемой частью трудового договора, в котором указывается размер заработной платы. Таким образом, граждане, заключившие трудовой договор с , получают идентификационный код, и для них ведется трудовой учет. Стаж работы работника, нанятого частным предпринимателем, рассчитывается на основании справки Пенсионного фонда об уплате страховых взносов. Этот сертификат подается в органы социального обеспечения или перерасчета пенсий.

Организационная структура и организационная культура имеют взаимозависимые отношения. В деловом мире структура управления определяет поведение, отношение, склонности и этику, которые создают рабочую культуру. То, как компания распределяет власть и авторитет, определяет поведение сотрудников, эти выборы проявляются в организационной структуре компании и организационной культуре. Организационная структура - это способ, которым компания организует управление и границы полномочий. Он определяет роли, обязанности и поток информации внутри компании. Культура труда является результатом этих решений.

Точно так же организационная структура и организационная культура могут оказывать негативное влияние друг на друга. В этом случае сотрудники имеют небольшой контроль над решениями и должны просто выполнять свою работу. Тип культуры, которую эта структура может породить, - это отсутствие ответственности на нижних уровнях, враждебность и среда, в которой сотрудники не чувствуют себя наделенными должностью в компании или на своей работе [6, с. 213].

Организационная социальная среда состоит из людей: руководителей, подчиненных, неформальных лидеров, коллег. Организационная культура складывается из поведения людей в организационной среде. Культура не является изначально заданной, предопределенной. Она результат общественных взаимодействий, передается и поддерживается главным образом через обучение. Имидж организации как внутри, так и вне ее определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом.

Это впечатление помогает организации длительное время сохранять клиентов. Культура и имидж организации подкрепляются или ослабляются репутацией.

Культура организации - это устоявшиеся традиции, существующие внутри организации. уникально по своим особенностям. Оно подобно семье, сотрудники имеют очень много общего. На фирме существуют свои мифы и рассказы, все праздники и дни рождения отмечаются совместно, с подарками и розыгрышами.

Организационная культура складывается как совокупность идей, убеждений, традиций и ценностей, господствующих на предприятии, как в социальной системе. Организационная культура являет себя в преобладающем стиле управления, символах, методах мотивации персонала. Ее значение в том, что культура служит едва ли не главным показателем, прогнозируемого долгосрочного поведения организации в ходе изменений. Очевидно, что попытки внедрить перемены, характер которых радикально отличается от сложившейся культуры, натолкнется, может быть, на непреодолимые трудности, если делать это прямолинейно.

В современном менеджменте организационная культура называется сильным стратегическим инструментом, который позволяет сплотить все подразделения и сотрудников на общие цели. Для организационной (корпоративной) культуры можно привести несколько определений:

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые определяют ее поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

Опираясь на эти определения, организационной культурой можно назвать в основном ценности и нормы, которые разделяет большая часть работников организации, и их внешние проявления (организационное поведение). Достаточно часто под организационной культурой (или же корпоративной, что как понятие более узко) понимается совокупность традиций, обычаев, ценностей, норм и верований, которые проявляются в различных сферах деятельности организации. Именно эти факторы создают уникальность того или иного предприятия.

Формирование организационной культуры – это попытка повлиять на поведение работников и социально-психологическую атмосферу в целом. Создавая систему ценностей, определенные установки или «модель мира» у коллектива в рамках организационной культуры появляется возможность прогноза, планирования и стимулирования желаемого поведения. Основные элементы организационной культуры представлены на рис.2.2.

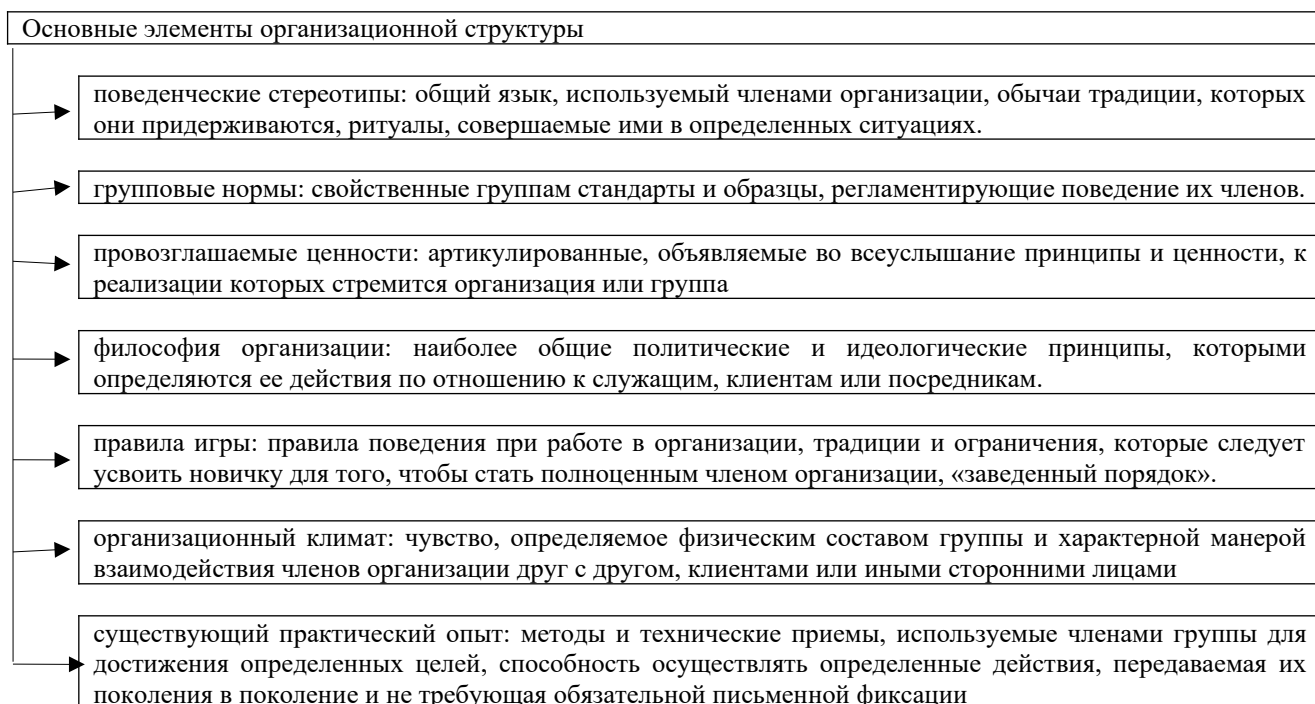


Рис.2.2. Основные элементы организационной культуры

Организационная культура выполняет целый ряд функций, представленных на рис.2.3.

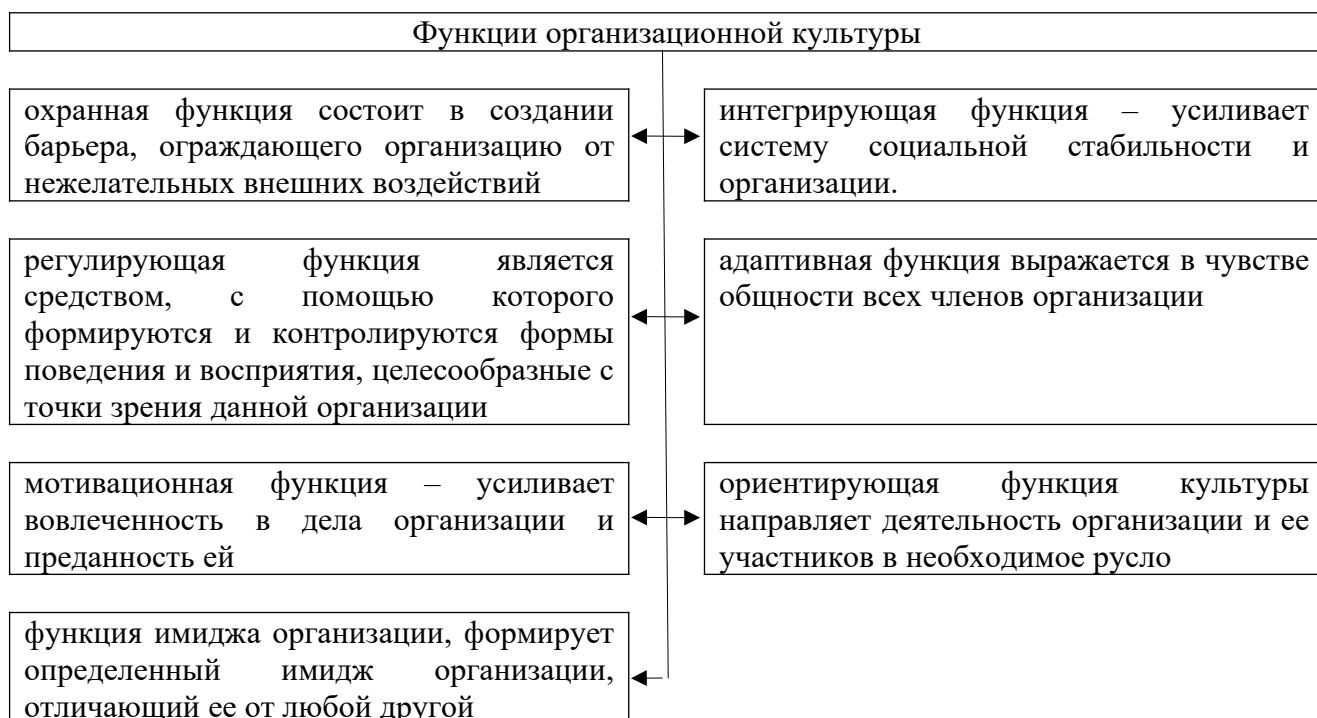


Рис.2.3. Функции организационной культуры [8, с. 205]

Типы организационной культуры:

- явная. Она фиксируется документально в виде правил, норм и инструкций;
- неявная. Такой тип отражается только в сознании работников и поддерживается верой и традициями [19, с. 148-154].

В организационную культуру нельзя отнести к явной, т.к. нет каких-либо определенных документально зафиксированных инструкций, она развита, но недостаточно. Атрибуты организационной культуры предприятия:

- традиции и обычаи – уровень сотрудничества работников. Так, например, в данной организации есть традиция отмечать основные праздники: Новый год, 8 марта и 23 февраля. Сюда также относится система мотивации и вознаграждений, принятая в организации и кадровая политика;
- ценности – это ценностные ориентации. Организационная культура определяет, какое поведение работников может считаться допустимым, как строятся отношения между коллегами и с начальством. На качество

работы с партнерами оказывает влияние утверждение, что «клиент всегда прав»;

- символика – логотип, торговый знак, фирменный стиль одежды, слоган (девиз) и цветовое решение для рекламы. Через символику широкому кругу лиц передаются ценности компании;
- деловой этикет. Сюда можно отнести определенный стиль (цвет) в одежде, график работы и его соблюдение [16, с. 929-934].

Анализируя хозяйственную деятельность наблюдается рост объема реализации продукции за 2019 – 2021 г.г., причем наибольший рост отмечается в 2021 г., а также на приблизительно таком же уровне отмечается рост и в 2019 году, что показывает достаточно успешное и стабильное функционирование предприятия. Также стоит отметить и тенденцию роста численности персонала, который составил 25,68%. Рост же количества основных рабочих составил 133,33%, т.е. произошло расширение производства. А вот фонд заработной платы в 2019 году уменьшился на 0,61% по сравнению с 2021 г. В тоже время произошло снижение производительности труда, которое за три года составило 1,98%.

Среди проблем в управлении персоналом в следует отметить отсутствие структурированной базы данных на кандидатов, системы оценки при подборе кадров, но самой важной проблемой является текучесть кадров.

Таким образом, целесообразно предложить мероприятия по повышению эффективности процесса подготовки кадров и совершенствования системы обучения и переподготовки кадров, работ по подбору и формированию кадрового резерва, проведения анализа причин текучести кадров. Необходимо внедрить мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, а также по совершенствованию организационной культуры.

Ч. Хэнди предложил аналитическую модель организационной культуры, в которой выделяются 4 типа культуры, определенные Р. Харрисоном.

Однако, модель, предложенная Ч. Хенди, отражает общую картину о культуре организации. Более конкретные особенности, связанные с личностными приоритетами, устанавливаются с помощью анкеты Р. Харрисона, где каждый набор отражает четыре вышеуказанных типа культуры. На эту анкету ответили работники фирмы.

Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить, но в то же время она ориентирована на результат. Организация акцентирует внимание на обретение новых ресурсов и решение новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей, поощрение инициативы. Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор. Проанализируем культуру организации по Харрисону. Проиллюстрируем полученные результаты с помощью диаграммы (рис.2.4).

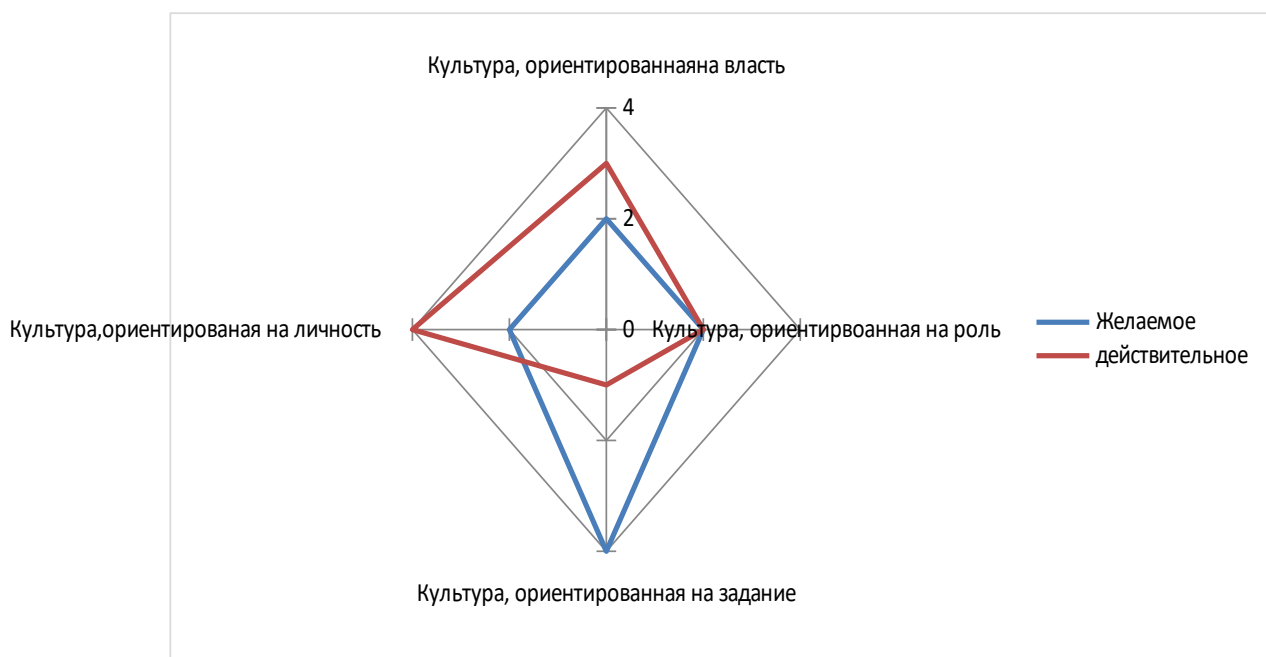


Рис.2.4. Организационная культура

Соединив четыре точки линии, мы получим графическое изображение того сочетания различных типов культур, которое характерно для .

Компания старается заранее находить, оценивать и отбирать перспективных выпускников вузов (Молодыми специалистами считаются

сотрудники, работающие в компании первые три года после окончания высшего или профессионального учебного заведения).

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей:

- персонал, имеющий высшее образование: финансовый, кадровый, технический отделы, а также ряд работников непосредственно работающие на производстве - 49%;
- неоконченное высшее образование имеют 27% работников (студенты заочной формы обучения, а также монтажники и слесари);
- 16% работников имеют среднее-техническое образование, к ним относятся: монтажники, строители, слесари и т.д.;
- к категории «два и более высших образования» относятся 7% (линейные руководители).

Самый большой показатель, это категория «От 1 – 3 лет», который составляет – 60% от общего количества персонала. Это говорит о том, что предприятие либо активно «обновляет» персонал – высокая текучесть персонала, либо активно «расширяется» – на протяжении последнего года.

2.2. Оценка эффективности организационной структуры управления

Персонал предприятия представлен 103 людьми, основная часть которого – рабочие.

Рассмотрим показатели, характеризующие состав персонала в (табл.2.1).

Таблица 2.1

Состав персонала по различным категориям работников

Показатель	Величина показателя, количество
Состав персонала по категориям работников	
Руководители высшего звена	1
Руководители среднего звена	5
Специалисты	3

Служащие	0	
Рабочие	92	
Итого	103	
Состав персонала по образованию		
Аспирантура, два высших образования	3	
Высшее образование	46	
Среднеспециальное образование	38	
Среднее при наличии дополнительных курсов	16	
Общее среднее	0	
Половозрастной состав		
Показатель возраста	Половой	
	Женщины	Мужчины
до 25 лет	0	6
25-35 лет	1	47
35-45 лет	2	30
от 45 лет до пенсионного возраста	5	11
работающие пенсионеры	0	1

является небольшим предприятием, отдел кадров которого представлен только одним работником, он же начальник отдела кадров. К его компетенции относится:

- ведение кадровой политики предприятия;
- планирование кадров;
- повышение профессионального уровня сотрудников.

Выяснилось, что на данном предприятии не существует структурированной базы данных на кандидатов, нет никакой системы оценки при подборе кадров, подбор персонала осуществляется на основании хаотичной беседы при личном контакте с начальником отдела кадров, а затем с директором организации. Прием персонала ограничивается заполнением необходимой документации и знакомством нового сотрудника с его непосредственным руководителем и коллективом.

Было проведено анонимное анкетирование рабочих, по результатам которого выяснилось, что:

- высвобождение персонала происходит по причине низкого уровня зарплаты;

- несмотря на то, что директор – человек всеми уважаемый, человек он достаточно лояльный и ему не хватает строгости по отношению к сотрудникам;
- начальник отдела кадров наоборот человек достаточно жесткий, поэтому процесс приема на работу для будущего сотрудника – неприятный;
- наибольшее значение имеют условия труда, которые большинство сотрудников устраивают;
- отношения в коллективе пусть и не близкие, но достаточно дружественные [10, с. 121-140].

Управление представляет собой централизованное воздействие на коллектив людей с целью организации и координации их деятельности в процессе производства. Необходимость управления связана с процессами разделения труда на предприятии.

Главной задачей управления является обеспечение роста эффективности производства на основе постоянного совершенствования технического уровня, форм и методов управления, повышение производительности труда как важнейших условий получения и наращивания доходов предприятия.

Организационная структура фирмы – это её организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и её подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом

определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер. На предприятии можно выделить 3 основных структурных подразделения: администрация, бухгалтерия и производство.

Уровень управления – это совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Вертикальные связи – это связи руководства и подчинения, например, связь между директором предприятия и зам. Директора, зам. директора и бухгалтерией, а горизонтальные связи – это связи коопераций равноправных элементов, например, связи между мастерами участков.

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, он осуществляет единоличное руководство подчиненными ему работниками [5, с. 129-132].

На основании схемы (рис.2.5) можно сделать вывод, что на данном предприятии организационная структура имеет «намек» на линейно-функциональную, но система управления абсолютно не доработана, все подразделения могут обращаться напрямую как к директору, так и к его заместителю, существует путаница рабочих взаимоотношений отделов.

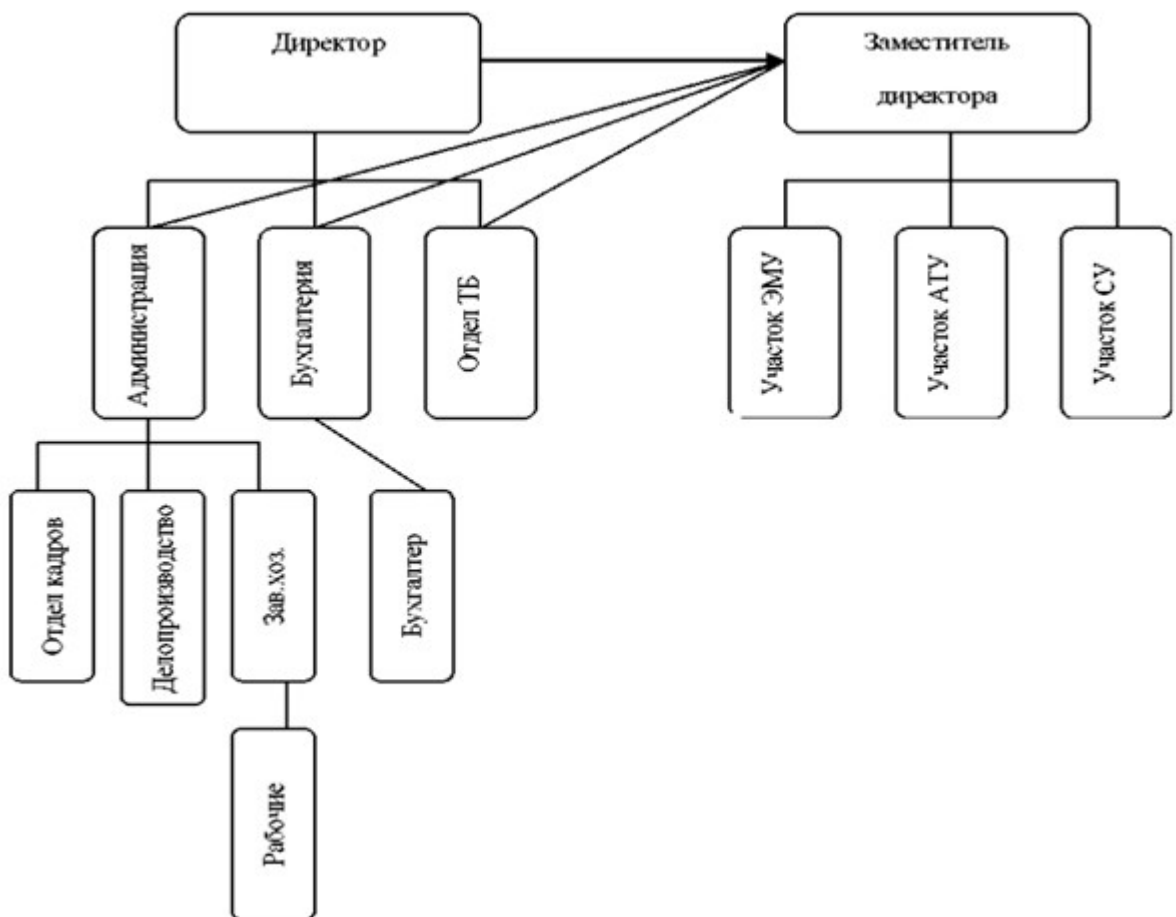


Рис.2.5. Текущая организационная структура

характеризуется централизованной структурой управления. Централизация отражает степень концентрации принятия решений на высшем уровне организации.

Он показывает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а его уровень описывает степень участия членов организации в принятии управленческих решений.

Управление является централизованным, если все ключевые решения принимаются высшим руководством, а участие других уровней незначительно.

В таблице 2.2 обсуждаются преимущества и недостатки организационной структуры .

Достоинства и недостатки организационной структуры

Достоинства	Недостатки
Эффективное использование ресурсов	Слабые взаимосвязи между функциональными отделами
Углубление специализации и развитие	Замедленная реакция на внешние изменения
Обязанности и полномочия четко распределены	Отделы могут быть заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем в общих целях организации
Карьерный рост внутри функциональных подразделений	Ограниченное восприятие организационных задач работниками
Руководство со стороны высшего менеджмента	Функцию контроля выполняет руководитель, а не специалист
Высокая степень координации взаимодействий внутри функций	
Высокий уровень технического решения проблем	

Высшим органом управления товарищества является общее собрание. Исполнительным органом является директор, который осуществляет руководство текущей деятельностью организации. Функции управления предприятия представлены на рисунке рис.2.6

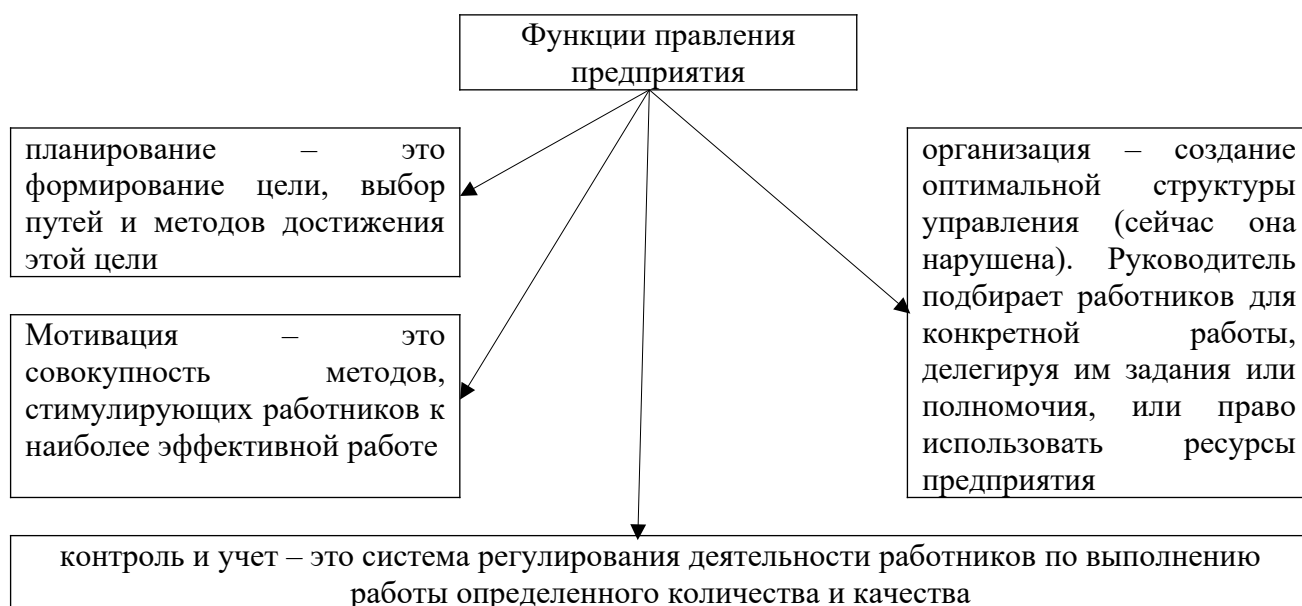


Рис.2.6. Функции управления предприятия

Современный аппарат управления имеет в своем арсенале методы руководства: экономические, организационно-распорядительные (административные) и социально-психологические. Как уже было написано ранее, высший орган управления – это собрание. К его компетенции относится:

- изменение устава предприятия, в том числе изменение размера его уставного капитала, места нахождения и фирменного наименования;

- образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий;
- избирание и досрочное прекращение полномочий наблюдательного совета, ревизионной комиссии, а также утверждение отчетов и заключений ревизионной комиссии;
- утверждение финансовой отчетности и распределение чистого дохода;
- решение о реорганизации общества и ликвидации;
- решение о приеме новых участников в общество;
- решение о создании, реорганизации и ликвидации дочерних предприятий.

Наемный директор назначается учредителями на срок не более 5 лет, подотчетен ему и организует выполнение его решений. Директор вправе назначить себе заместителя, которому вправе передать все или часть своих полномочий на основании приказа. Он компетентен во всех вопросах, не относящихся к исключительной компетенции учредителя.

Бухгалтерия осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами, устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Также в данной организации бухгалтерия осуществляет начисление заработной платы.

Отдел кадров разрабатывает штатное расписание, составляет годовые, квартальные, и месячные планы по труду и заработной плате и осуществляет контроль за их выполнением, разрабатывает мероприятия по повышению производительности труда, разрабатывает расходования фонда материального поощрения, разрабатывает технические обоснованные нормы выработки и проводит анализ их выполнения, содействует движению за коллективную гарантию трудовой и общественной дисциплины.

Отдел по технике безопасности организует профилактическую работу с сотрудниками по предупреждению травматизма и несчастных случаев, планирует мероприятия по охране труда, контролирует соблюдение законодательства по охране труда, проводит инструктажи, обучение и проверку знаний техники безопасности.

Методы управления универсальны, т.е. пригодны для применения в различных ситуациях, от публичного выступления до уровня межличностных отношений. Успешность любых вербальных, словесных контактов всегда зависит от множества сложных, взаимосвязанных психологических факторов, от того, кому, когда и как разумнее изложить свои аргументы, постоянно помня о конечной цели диалога и направляя его в нужное русло.

Стиль руководства — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации [15, с. 155].

В товариществе выбран демократический стиль лидерства. Он опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения.

Руководитель на всех уровнях системы управления организацией выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия.

Руководитель данной организации старается подбирать деловых, грамотных специалистов, постоянно сам совершенствуется, учится и требует того же от подчиненных, он дружески настроен и легко идет на контакт. Он — сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям, требователен, но справедлив.

Положительные моменты этого стиля управления:

- усиление личных обязательств по выполнению работы;
- свобода реализации;
- ответственность за результат;
- поощрение работников, использование стимулов;
- благоприятный психологический климат;
- успешное решение нестандартных задач;
- стабильный коллектив.

Недостатки стиля:

- активность и инициативность работников не всегда ведут к достижению целей организации;
- требуется больше времени для принятия решений [3,с. 2003-2012].

Итак, выявленные нами проблемы в после проведенного исследования:

- большое количество работников, недолго работающих в организации;
- средний уровень текучесть кадров приводит к относительной нестабильности коллектива.

При этом текучесть персонала складывается из ухода сотрудников, проработавших до 3 лет. При этом организация несет убытки как из-за поиска и подбора нового персонала, его обучения и оплаты работы наставникам, так и более глобальные – в виде снижении производительности труда, увеличения количества брака.

Таким образом, по результатам проведенного анализа, можно сделать следующий вывод: выросла текучесть кадров предприятия, увеличилось количество больничных листов за год, в основном приходящихся на адаптируемых работников. В целом система учета кадров в настоящее время работает эффективно, однако, для выявления основных причин, вышеперечисленных проблем необходимо детальнее провести диагностику адаптационной подсистемы управления персоналом .

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

3.1. Основные направления совершенствования организационной структуры управления

Среди основных функций современного менеджмента и управления персоналом организация играет одно из ведущих мест, ведь проектирование организационных структур управления и внедрение их в процесс менеджмента позволяет эффективно исполнить вырабатываемые управленческие решения и соответственно реализовать остальные управленческие функции, такие как: контроль, координация, регулирование, инновационная, маркетинговая. На сегодняшний момент, значение информации в системе управления выдвигает новые требования к системе управления в организации, и именно организационные структуры позволяют сделать процесс двустороннего обмена информацией между объектом и субъектом управления, по средствам управленческих решений, прозрачным и эффективным.

В условиях постоянно возрастающего факторов риска профессиональной деятельности именно адаптивная, динамичная, чуткая, мобильная, маневренная и демократическая организационная структура управления способна обеспечить бесперебойное и эффективное функционирование предприятия, особенно аграрного сектора, который имеет ряд особенностей и специфических аспектов коммерческой бизнес деятельности.

Организационная структура бесперебойно обеспечивает реализацию всех ключевых управленческих функций менеджмента, процесс выработки, принятия и реализации управленческих решений при реализации генеральной цели предприятия, качественную работу персонала и организационно-функциональное распределением полномочий.

На современном этапе деятельности предприятий в условиях адаптивности и нестабильности рыночно-маркетинговой и конкурентной среды

деятельности формирование конкурентоспособной организационной структуры управления имеет большое значение для предприятий, так как любая коммерческая деятельность подвержена изменяющимся условиям рынка и требует кардинальных преобразований в области менеджмента при реализации целей и миссии организации [9, с. 165].

Организационная структура управления представляет собой совокупность самостоятельных хозяйственных элементов, которые реализуют поставленные производственные функции управления, обладают необходимой компетенцией, существуют в определенных установленных информационных связях для реализации стратегической цели предприятия.

Проектирование систем управления персоналом в современных организациях носит комплексный и многоаспектный характер. Управление персоналом является подсистемой всей системы управления организациями, так как включает в себя не только работу по обеспечению использования человеческих ресурсов, но и взаимосвязь по средствам коммуникационных потоков между всеми структурными подразделениями организациями. Также управление персоналом нельзя отделять от взаимодействия с линейными руководителями и процессом выработки, принятия и реализации управленческих решений.

После проведенных исследований в был выделен ряд недостатков в системе управления персоналом, среди которых особое место занимает несовершенство организационной структуры управления, а также отсутствие ее адаптивности и гибкости к изменяющимся условиям внешней среды функционирования организации.

В соответствии с вышесказанным, для исследуемого предприятия необходимо разработать новую модель организационной структуры и внедрить ее в процесс управления персоналом организации. Целью разработки новой модели организационной структуры является повышение ее адаптивности к изменяющимся условиям функционирования предприятия, улучшение коммуникационного взаимодействия между структурными подразделениями

предприятия и повысить доступность административного персонала для укрепления корпоративного духа, организационной культуры и командной работы [16, с. 929-934].

Организационная структура представляется как система управления с иерархией взаимного подчинения, линейными связями по горизонтали и вертикали, делегированием полномочий и цепочкой процесса управленческого решения от выработки до его реализации. Рассмотрение организационной структуры невозможно без структуры управленческой системы и производственных организационных процессов. На современном этапе, складывается такая ситуация, когда работник принимает существующую административную организационную структуру управления и отсутствует возможность повлиять на ее формирование и функционирование. Современные организационные структуры должны учитывать запросы и потребности персонала, особенности коллектива, психологический климат в нем и подстраиваться под инициативность и повышение эффективности управления персоналом организации.

Функции стратегического управления персоналом включают в себя действия по разработке кадровой политики и стратегии управления трудовыми ресурсами, прогнозирование и стратегическое планирование потребностей в персонале, анализ и оценку кадрового потенциала, обеспечение кадрами потребности организации, а также обеспечение взаимосвязи с внешними факторами деятельности предприятия.

Мотивационные и стимулирующие функции в управлении персоналом включают в себя управление мотивационным поведением, реализацию деловой карьеры сотрудников, обеспечение профессионального продвижения сотрудников, разработку кадрового резерва и совершенствование системы оплаты труда, совершенствование морального стимулирования сотрудников, нормирование и регламентация трудовых процессов, методологическое обеспечение систем управления персоналом [10, с. 121-140].

К функциям найма и учета персонала относят организацию найма, проведение собеседований, оценка и отбор нового персонала и работников, которые трудятся в организации определенный период. Также к данной функциональной характеристике относится документационное обеспечение управления человеческими ресурсами, ведение учета персонала, а также обеспечение научно-технической информацией рядовых сотрудников и руководство организации.

Модернизация организационной структуры функциональным методом дает возможность адаптировать организационную структуру к потребностям внешней среды, избежать кадровых потерь, углубить специализацию и дать возможность персоналу развивать свои профессиональные способности и возможность профессионального роста и продвижения по карьерной лестнице.

Переход на функциональную структуру управления даст возможность организации выйти на совершенно новый качественный уровень управления, появиться возможность системного контроля над выполнением управленческих решений, а также за результатами деятельности.

Переход к функциональной системе организационной структуры даст возможность понять руководству организации, что эффективность децентрализованного управления демонстрирует большие качественные результаты по сравнению с жесткой административной системой.

Децентрализация позволит наладить качественное информационное взаимодействие между структурными подразделениями, повысит проходимость и чистоту информационных потоков. Функциональный путь развития отечественных предприятий открывает значительные преимущества для повышения конкурентоспособности на отечественном и зарубежных рынках, а также увеличивает эффективность деятельности и повышает прибыльность предприятия.

Трансформация линейной организационной структуры является важным начальным этапом при переходе к новым условиям осуществления

коммерческой деятельности с учетом требований цифрового социально-экономического рыночного пространства.

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится формированию организационной структуры.

Проектирование и совершенствование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

- 1) Метод сравнения и аналогий служит для выявления прогрессивных решений и передового опыта в отечественной и зарубежной практике и использования их при проектировании новых и реорганизации действующих организации, их подразделениях, аппаратах управления со сходными характеристиками.
- 2) Экспертно-аналитический метод: основные мероприятия при применении этих методов:
 - проведение группами экспертов обследования организации, детальный анализ целей, задач, функций, организационных связей подразделения и элементов субъекта и объекта управления. Экспертами могут быть как работники данной организации, так и приглашенные специалисты;
 - анализ специфических особенностей, проблем и узких мест в системе управления организацией;
 - проведение экспертных опросов руководителей и специалистов для выявления трудностей, резервов и возможностей в работе организации, ее подразделениях и аппаратах управления;
 - разработка правил организационного проектирования, основанных на изучении опыта экспертов;

- разработка описании организационных структур, процессов функционирования и управления, изготовление схем, графиков, диаграмм, таблиц и других иллюстративных материалов

3) Метод структуризации целей включают выработку системы целей организации, качественную и количественную оценку этих целей и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия разработанной системе целей. Конкретная формулировка каждой цели должна быть четко определена с позиции следующих признаков:

- предметного - должно быть ясно, с какими реальными объектами связана цель;
- временного - является ли цель постоянной или временной, долгосрочной или оперативной;
- пространственного - размещение подразделения, филиалов, аппаратов управления на территории города, субъекта федерации и т.п.

4) Метод организационного моделирования: разработка формализованных математических, графических, машинных и других моделей деятельности организации, распределения в них полномочий и ответственности. Эти модели являются базой для анализа и оценки различных вариантов организационных структур в зависимости от изменяющихся условий. Модели разрабатываются с использованием методов системного анализа, исследования операции, написания сценариев, построения матриц распределения прав и обязанностей, построения матриц межфункциональных связей, игрового и имитационного моделирования.

Процесс совершенствования любой деятельности – достаточно сложный для разработки и реализации. В наши дни, с учетом всех внешних изменений, его значимость сильно выросла, особенно это касается совершенствования организационной структуры управления [5, с. 129-132].

Быстрое изменение условий рынка, внедрение более совершенной техники и технологий заставляет руководителей разрабатывать все больше

новых способов и методов совершенствования организационной структуры управления, чтобы предприятие своевременно выбирало наиболее оптимальную, которая бы отвечала целям, задачам и стратегии, поставленным перед ним.

Совершенствование уже существующей организационной структуры необходимо в тех случаях, когда прежняя не справляется со своими функциями: возникает перегрузка или простой в работе сотрудников, неравномерное распределение прав и обязанностей, производственно-финансовая деятельность предприятия не дает каких-либо положительных результатов, из-за чего создается экономическая неустойчивость предприятия на рынке, а также глобальные изменения внутренней и внешней среды предприятия.

При совершенствовании организационной структуры управления следует учитывать внутреннюю ситуацию предприятия, внешние условия рынка, а также своевременную и объективную оценку критерия оптимальности.

Критерий оптимальности, который еще можно назвать критерием рациональности отражается в оценке: плотности взаимодействия звеньев организации, способности к быстрой адаптации к внутренним и внешним условиям деятельности предприятия и возможности участия в управлении звеньев функционального управления. При этом само определение критерия оптимальности со временем меняться в связи изменяющимися условиями рынка.

В современном менеджменте совершенствование организационной структуры управления может происходить с помощью трех подходов, предполагающих использование как проектирование, так и экспертные методы, направленные на применение опыта и интуиции экспертов:

- 1) Функционально-технологический направлен на совершенствование каналов информации и способов ее обработки посредством учета особенностей каждого конкретного предприятия. К нему можно отнести экспертно-аналитический метод совершенствования организационной структуры управления;

- 2) Нормативно-технологический основан на приведении организационных структур управления к единому типу в рамках своей отрасли. К данному подходу относят метод аналогий;
- 3) Системно-целевой подход заключен в построении управленческой структуры на основе функций управления предприятия. К этому подходу можно отнести метод структуризации целей и метод организационного моделирования [14, с. 29-45].

Так, метод аналогий характеризуется подбором максимально схожих организационных форм управления на других предприятиях: их опыта, условий применения для разработки собственной структуры.

Для экспертно-аналитического метода есть необходимость в приглашении квалифицированных специалистов для исследования и анализа организации. Используется с учетом деятельности предприятия и для конкретной ситуации.

Метод структуризации целей нужен для выработки качественных формулировок целей, а именно «дерева» целей – увязка всех видов деятельности вокруг самой важной цели организации, а методом организационного моделирования осуществляется разработка математических отображений определения полномочий и ответственности за их нарушение.

Само совершенствование управленческой структуры неразрывно связано с проектированием и в его процессе выделяется несколько этапов:

- 1) Первым этапом является анализ существующей управленческой структуры, который позволяет определить, насколько точно структура отвечает всем критериям оптимальности – в результате этого анализа возможно выяснение причин, препятствующих более эффективному управлению;
- 2) Проектирование новой управленческой структуры с учетом причин, выявленных при анализе прежней структуры. Суть его в совмещении проектных методов с экспертными и выборе наиболее оптимального варианта структуры;

- 3) Оценка эффективности организационной структуры управления на основе оптимальности и качестве принимаемых решений, ответственности и надежности структуры [16, с. 929-934].

Эта оценка подразумевает под собой подбор наиболее оптимального варианта или способа совершенствования управленческой структуры, причем проводится эта оценка должна еще на стадиях проектирования. Проводится она по двум критериям: степени соответствия управленческой структуры целям предприятия и степени соответствия целей предприятия итогам деятельности.

Важным для оценки эффективности управленческой структуры является отбор базы для сравнения и (или) определения уровня эффективности, который берется за некий норматив. От него определяется та вероятность, с которой предприятие наиболее стабильно и полно достигнет поставленных целей или, как минимум, уменьшит затраты на управленческий аппарат, значение которых зачастую превышает производственные расходы.

При расчете оценки эффективности, как правило, применяются три группы показателей:

- 1) Целесообразность структуры управления, а также уровень ее организованности. К ним относят норму управляемости, уровень централизации управленческих функций, звенность системы управления и т.п. – их часто применяют часто за нормативные при отборе оптимальных вариантов организационных структур управления;
- 2) Эффективность системы управления, которая может быть выражена через анализ конечных результатов деятельности предприятия, таких как прибыль, рентабельность, себестоимость и прочих;
- 3) Организация и содержания процессов управления, а именно затраты на содержание управленческого аппарата, на обучение и переквалификацию сотрудников и другие [18, с. 8-10].

В научных трудах разработано много количественных методов исследования в зависимости от конечных результатов деятельности предприятия и эффективностью аппарата управления, но за основу можно взять

такое соотношения, как объем произведенной продукции предприятия на одного управленца.

Таким образом, организационная структура включает в себя три элемента: звено, связь между звеньями и ступень управления. Она отражает в себе то, каким образом предприятием функционирует во внутренней – отношения различных ступеней управления предприятием – и внешней среде - поведение предприятия на рынке.

Формирование организационной структуры и ее совершенствование происходит с помощью экспертных методов и методов проектирования, а затем выбора наиболее оптимального варианта и оценке его эффективности. Любая структура должна изменяться со временем и изменяться в соответствии с условиями внешней и внутренней среды, а также должна помогать предприятию в осуществлении их целей, связанных с тем, чтобы, в конечном итоге, быть рентабельным, приносить прибыль и быть конкурентоспособным на рынке.

Итак, в условиях становления информационного общества необходимость совершенствования функционального пространства системы управления организацией связана, прежде всего, с усложнением задач управления, расширением способности интеллектуализированной обработки информационной неопределённости внешней среды и минимизации негативного влияния рисков.

Последовательность этапов модернизации системы управления организацией целесообразно подать совокупностью вложенных моделей, что предусматривает последовательное удовлетворение требований по реализации сначала системного подхода в организационной структуре управления, процессного - в производственной управленческой структуре, проектного - в структуре центров ответственности, ситуационного - в структурной оболочке бизнеса, динамического - на базе информационной инфраструктуры.

Чтобы максимально полно использовать возможности процессного подхода, нужно провести модернизацию системы управления организацией в

производственной управленческой структуре, которая должна обеспечить стандартизацию управления процессами, проектами, инновациями, согласованиями. В условиях становления информационного общества модернизация системы управления организацией должна направляться на совершенствование детализированного инструментария их функционального пространства через конвергенцию инновационных моделей менеджмента и новых информационных технологий.

На практике такой подход позволит организациям лучше организовать функционирование их организационно-производственных единиц, построив эффективные цепи стоимости и достичь синергетического эффекта.

Таким образом, чтобы совершенствовать организационно-управленческую структуру управления предприятием необходимо предложить технологии, которые позволят обеспечить рост эффективности самих процессов менеджмента.

Первым направлением такого совершенствования могут выступать облачные технологии. Данные технологии выступают перспективным направлением цифровой трансформации управленческой деятельности предприятий, благодаря чему возможно обеспечение их стратегического развития и масштабирования [19, с. 148-154].

В частности, это обусловлено такими преимуществами облачных технологий в менеджменте организации, как формирование резервной копии коммерческой информации, формирование возможности быстрого тестирования новых разработок, автоматизация многих бизнес-процессов, не требующих привлечения дополнительных человеческих ресурсов, отсутствие необходимости создания собственной базы данных, дата-центра и приобретения вычислительного оборудования, наличие гибкости и адаптации технологии под условия внешней среды.

Следующим направлением совершенствования организационно-управленческой структуры предприятия могут выступать гибкие технологии проектного управления.

Ключевым преимуществом практического применения гибких технологий проектного управления российскими и зарубежными предприятиями является то, что он обладает свойствами гибкой адаптации под почти все условия и процессы фирмы. Этим и объясняется сегодняшняя востребованность данной методологии и количество созданных на его базе проектов. В особенности, когда из-за пандемии коронавирусной инфекции внешняя среда стала более динамичной, волатильной и слабо прогнозируемой.

Именно реактивная и довольно беспоследственная реакция на перемены мотивирует менеджеров и собственников большинства крупных предприятий сделать процессы их деятельности гибкими. Также, такими методологиями хорошо воспользоваться в проектах, имеющих «открытый конец» (запуск блага либо сервиса).

Таким образом, в рамках совершенствования организационно-управленческой структуры предприятия необходимо не изменение самой формы организационной структуры управления, а применение новых технологий менеджмента, которыми, по нашему мнению, могут выступать облачные технологии и инструменты гибкого проектного управления

3.2. Мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления

Автоматизация и компьютеризация рабочих мест, а также старение профессиональных знаний, полученных в учебных заведениях и ускоренно сокращающиеся сроки перехода на новые технологии работы до 0,8 – 2 лет, все это требует постоянного обучения и переобучения персонала на протяжении трудовой жизни. В то же время увеличение потребности в дополнительном обучении требует от предприятия дополнительных затрат на обновление знаний персонала.

- 1) Изменение структуры управления.

По результатам проведенных исследований можно судить о недостатках в области HR-менеджмента.

Текущую хаотичную структуру, нужно трансформировать в новую (рис.3.1).

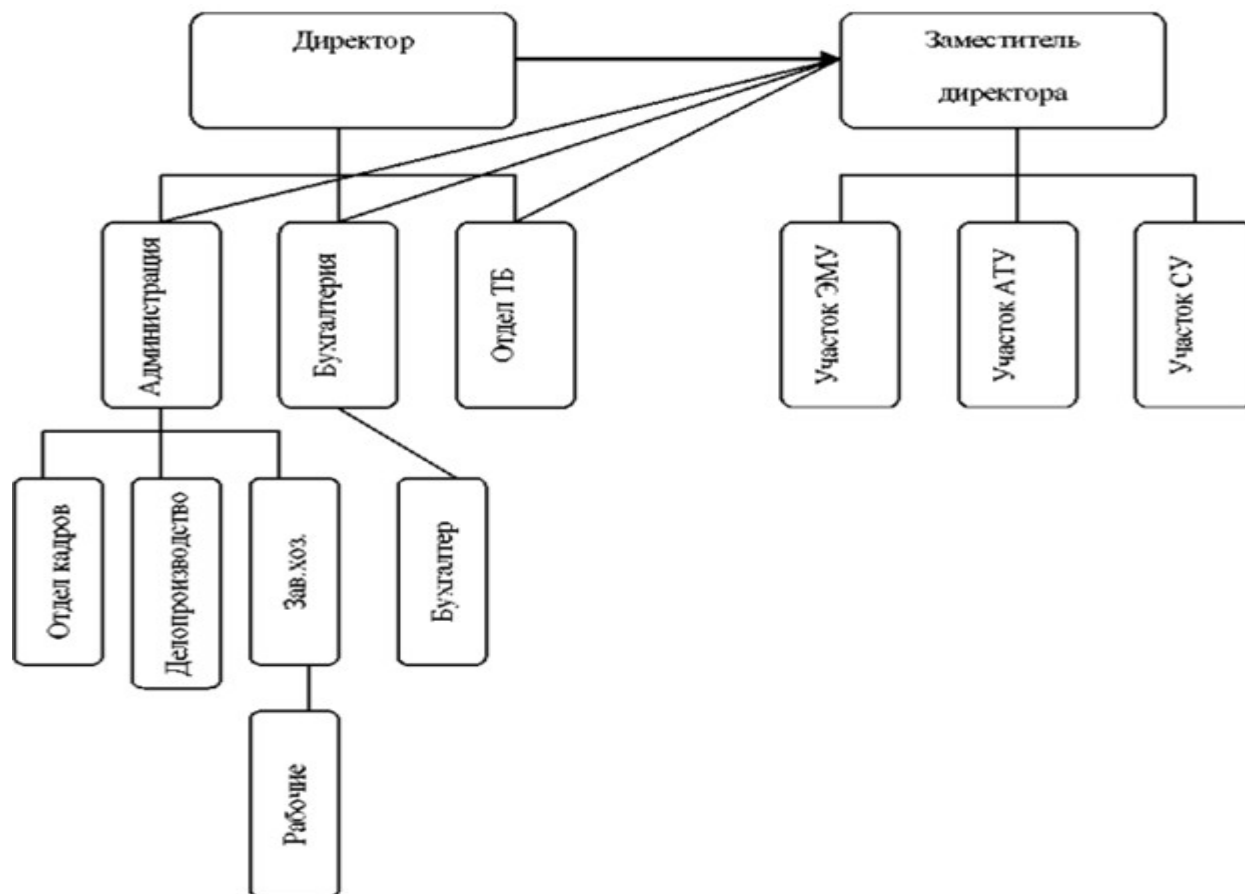


Рис.3.1. Существующая структура управления

Новая структура управления предполагает расширенный управленческий аппарат. Одного заместителя директора следует заменить на нескольких, которые будут специализироваться по отраслям, т.е. часть полномочий генерального директора будут делегированы заместителям.

Финансовый директор руководит работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития организации, по определению источников финансирования с учётом рыночной конъюнктуры.

Финансовый директор руководит работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития организации, по определению источников финансирования с учётом рыночной конъюнктуры.

Основные должностные обязанности финансового директора:

- Управление финансовыми потоками предприятия;
- Контроль расходов и обеспечение эффективного использования ресурсов;
- Контроль доходов и обеспечение фирмы финансами (в том числе и кредитными);
- Налоговое планирование;
- Формирование и стратегическое планирование финансовой политики компании;
- Обеспечение экономической безопасности;
- Анализ и снижение возможных финансовых рисков;
- Контроль ведения деятельности предприятия в соответствии с действующим законодательством;
- Проведение финансово-экономического анализа сделок компании;
- Подготовка финансовой отчетности;
- Управление коллективом финансовых и бухгалтерских служб (рис.3.2).



Рис.3.2. Предлагаемая структура управления

Предприятие, которое не развивается, не может рассчитывать на успешное продолжение своего бизнеса. Именно с этой целью руководители предприятий, которые осознают важность контролируемого процесса перспективного и стратегического планирования деятельности предприятия, принимают решения о введении в штат своего предприятия такой должности, как директор по развитию.

Должность не случайно называется «директором». Служащий, занимающий ее, входит в высший руководящий состав предприятия. Для принятия и воплощения стратегических решений по развитию или реструктуризации необходимы значительные полномочия.

Директор по развитию – это управленец высшего звена, занимающийся качественным изменением и продвижением компании на рынке. По сути, главная задача директора по развитию – вывести компанию на более высокий уровень. Критерием «высокого уровня» является прибыль и доля рынка.

Основные должностные обязанности директора по развитию бизнеса включают в себя:

- Внешнее развитие компании – открытие филиалов, партнерство, выход на новые рынки.
- Исследования рынка и конкурентов, поиск идей для развития бизнеса.
- Анализ и совершенствование бизнес-процессов компании.
- Управление маркетингом (мероприятия, акции, распродажи, участие в выставках, презентации продукции и так далее) и продажами.
- Управление ассортиментом продукции, ценообразованием, политикой продаж.
- Управление сотрудниками (подбор, обучение, мотивация) [5, с. 129-132].

Необходимо также наличие соответствующего штата профессионалов по развитию.

Служба маркетинга подчиняется непосредственно директору. Ее функции представлены на рис.3.3.

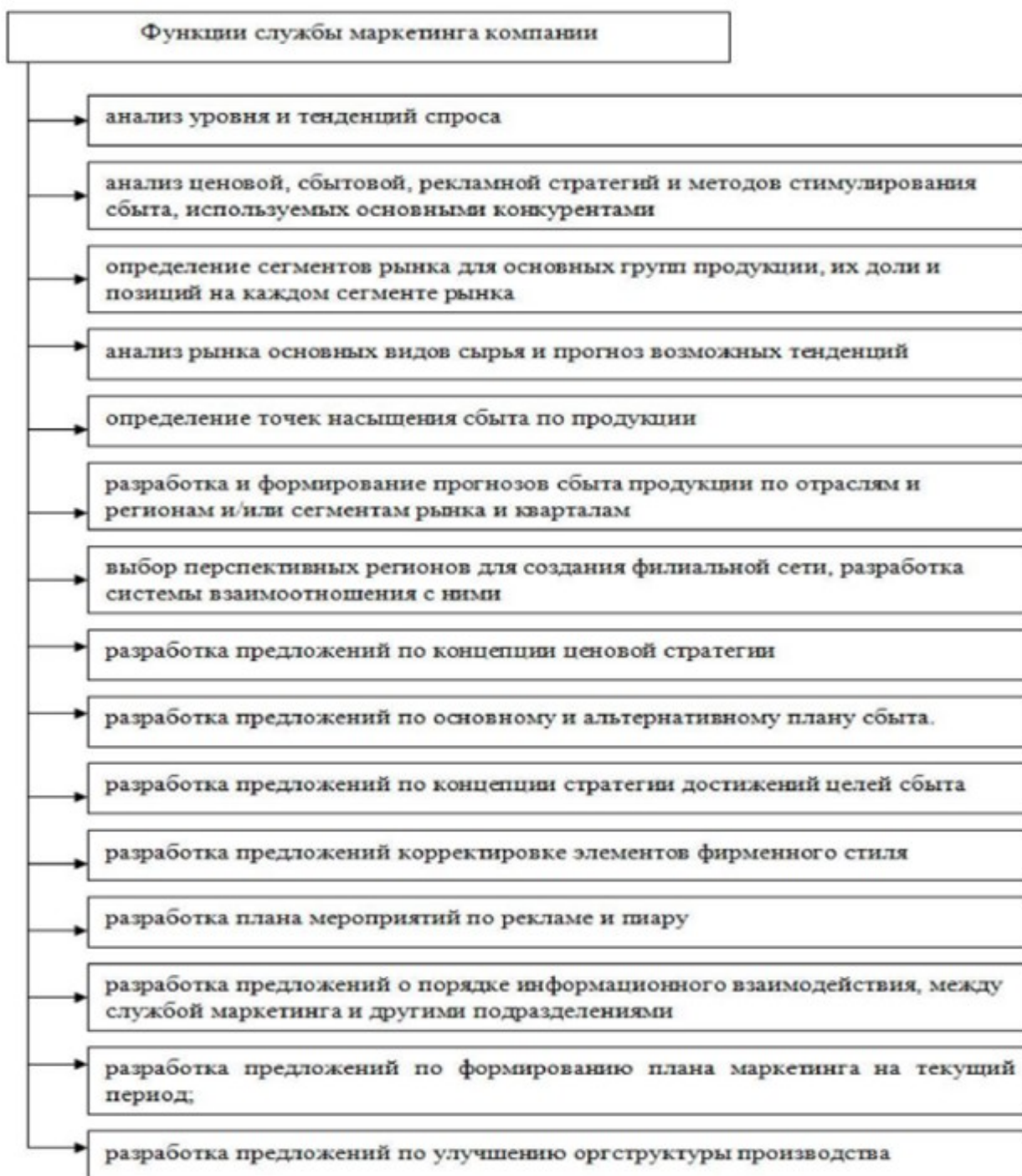


Рис.3.3. Функции службы маркетинга компании

Отдел кадров, как уже говорилось, представлен только одним сотрудником, чего недостаточно развивающемуся предприятию. Директор по развитию будет заниматься управлением персоналом компании. Он должен рассчитывать необходимую численность сотрудников, обеспечивать привлечение новых и удержание существующих специалистов, формировать кадровый резерв.

Ему в помощники выделяется отдельная единица - специалист по обучению персонала. Он будет разрабатывать кадровую политику, систему мотивации, адаптации и обучения персонала.

Иными словами, он должен делать все возможное, чтобы люди в организации работали хорошо и были довольны своей работой.

Инженер по ТБ и охране труда обычно подчиняется непосредственно директору, но в данном случае можно «доверить» его директору по производству.

2) Также предлагается ряд мероприятий по повышению эффективности процесса подготовки и совершенствования системы обучения и переподготовки кадров:

✓ оказание помощи и консультирование руководителей направлений в решении социальных и психологических проблем развития коллектива.

Будет включать в себя:

- изучение причин возникающих конфликтов;
- разрешение конфликтных ситуаций, а также их предотвращение;
- консультации специалистов;
- ✓ разработка и проведение тренингов по обучению рядового персонала предприятия также будет осуществляться новым сотрудником;
- ✓ разработка и проведение опросов и анкетирования среди рабочих предприятия [2, с. 55-56].

Для решения этих проблем предлагается введение новой штатной единицы – специалиста по обучению персонала, который в своей деятельности будет руководствоваться должностной инструкцией и Уставом учреждения.

Обязанностями такого рода специалиста будут:

- психодиагностика профессиональных качеств, личностных особенностей, анализ психофизиологического состояния сотрудников;
- формирование и развитие нужных качеств персонала в ходе проведения семинаров и тренингов, и др.;

- психологическое консультирование персонала в области профессионального использования и развития индивидуальных способностей;
- анализ индивидуальной и коллективной деятельности персонала;
- планирование профессиональной деятельности на квартал и год. Специалист по обучению персонала должен владеть навыками проведения различных аттестационных, адаптационных и тренинговых мероприятий, уметь обрабатывать полученные данные и владеть ПК;
- тестирование профессиональных и личностных качеств кандидатов, а также в формировании и развитии необходимых профессиональных качеств;
- проведение анализа причин текучести кадров, подготовка предложений по принятию мер, что способствует адаптации новых сотрудников, разработка и проведение адаптационных программ;
- обеспечение постоянной отчетности перед руководством о выполненных работах, а также составление архивов и формирование компьютерной базы данных по результатам проведения специальных исследований.

Следует учитывать тот факт, что в настоящее время идет процесс модернизации технического и профессионального образования с учетом потребностей индустриализации страны. Данная модернизация способствует подготовке высококвалифицированных кадров, которые необходимы для реализации программы развития страны.

На основе изучения вышерассмотренной системы предполагается внедрение дуального метода как способ совершенствования системы обучения на .

При этом можно воспользоваться зарубежным опытом Центров профессиональной подготовки, используя как образец разработанные ими учебные планы, программы.

Итак, в соответствии с учебными планами будут выбраны студенты в экспериментальную группу, которые будут находиться на ежедневной

оплачиваемой производственной практике в подразделениях предприятия. За студентами должны быть закреплены наставники, которые являются высококвалифицированными специалистами предприятия.

Совместно со студентами повышение квалификации будут проходить и сотрудники предприятия, что является показательным в данном эксперименте.

Также стоит отметить, что прохождение производственной практики студентами на предприятии способствует и формированию кадрового резерва, студенты, успешно прошедшие практику, закрепляются на предприятии. А это в свою очередь ведет к омоложению персонала и способствует внедрению инновационного подхода к управлению.

3) Создание кадрового резерва.

Одной из проблем предприятия является текучесть персонала. Из предыдущих глав мы видим, что основная масса сотрудников имеют стаж рабочий стаж в фирме от 1 до 3 лет. Достаточно часто случается, что предприятию экстренно требуется новый сотрудник.

Причинами этому может служить болезнь прежнего сотрудника, его отказ продолжать работать с этой компанией, перевод на другую должность или уход к конкурентам.

Все потому, что поиск и обучение нового сотрудника процесс не быстрый и часто трудоемкий, поэтому нужен кадровый резерв. Он позволит:

- снизить текучесть персонала;
- повысить лояльность;
- снизить средний срок закрытия вакансий;
- снизить средние затраты на закрытие вакансии;
- улучшить бренд компании как работодателя;
- сохранить контроль над фондом оплаты труда;
- улучшить среднесрочные планирования в компании;
- повысить эффективность расходной части HR бюджета;
- повысить репутацию HR департамента в компании [1, с. 21-27].

Таким образом, организационная структура включает в себя три элемента, а именно звено, связь между звеньями и ступень управления. Она отражает в себе то, каким образом предприятием функционирует во внутренней – отношения различных ступеней управления предприятием – и внешней среде – поведение предприятия на рынке. Формирование организационной структуры и ее совершенствование происходит с помощью экспертных методов и методов проектирования, а затем выбора наиболее оптимального варианта и оценке его эффективности. «берет курс» на диверсификацию производства, увеличение спектра предоставляемых услуг и географическое расширение. При правильной работе в скором будущем предприятию понадобится много новых сотрудников, которые будут набраны на рабочие должности. Созданный резерв развития поможет заполнить руководящие должности проверенными, верными фирме сотрудниками и специалистами в своей отрасли. Резерв развития должен создаваться из активных квалифицированных работников для работы в новых направлениях, филиалах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная структура управления – связующий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Логично, что каждому предприятию, занимающемуся конкретным видом деятельности необходима определенная организационная структура, которая отвечала бы именно таким требованиям, какие предъявляются к этому предприятию в его специфических условиях.

Организационная структура формируется в зависимости от целей деятельности предприятия и необходимых для этого подразделений. Именно подразделения осуществляют функции, которые составляют бизнес-процессы предприятия. Говоря об организационной структуре, имеется в виду концептуальная схема, вокруг которой организуется группа людей, основа, на которой держатся все функции.

Организационная структура предприятия — это, по сути, руководство для пользования, которое объясняет, как организация выстроена и как она работает. Если говорить конкретнее, то организационная структура описывает, как в компании принимаются решения и кто является ее лидером. Организационная структура дает четкое понимание того, в каком направлении движется компания. Ясная структура — это инструмент, с помощью которого можно придерживаться порядка в принятии решений и преодолевать различные разногласия.

Организационная структура связывает участников. Благодаря ей люди, присоединяющиеся к группе, имеют отличительные черты. В то же время и сама группа обладает определенными особенностями. Организационная структура формируется неизбежно.

Любая организация по определению подразумевает какую-то структуру. Организационная структура любой организации будет зависеть от того, кто является ее участниками, какие задачи она решает и как далеко организация

зашла в своем развитии. Независимо от того, какую организационную структуру вы выбираете, три элемента всегда будут присутствовать в ней.

В условиях кризиса в зависимости от степени его глубины и характера протекания руководство предпринимает различные меры по преодолению негативной ситуации. Достаточно распространенным методом здесь является изменение организационной структуры, которое при правильной организации дает хорошие результаты. Организационная структура управления – это взаимосвязанная совокупность организационных единиц аппарата управления, выполняющих различные функции управления, направленные на решение определенных задач и достижение целей.

Таким образом, если рассматривать в этом свете структуру управления, то можно сказать, что это система оптимального соотношения функциональных обязанностей и ответственности между входящими в нее органами и элементами управления. Элементами организационной структуры управления являются отделы и сотрудники аппарата управления, которые выполняют определенные функциональные обязанности. Между элементами существуют связи, которые могут быть горизонтальными и вертикальными. Горизонтальные связи управления являются одноуровневыми и осуществляются путем переговоров и согласования. Вертикальные связи выражают систему подчинения. Они характерны для организаций с иерархичной структурой управления, т. е. выделяются верхнее звено (руководство и аппарат управления), среднее (менеджеры) и низшее звено (сотрудники и служащие).

Анализируя эффективность системы управления компании можно сделать следующие выводы.

Основной целью деятельности является извлечение дохода. Для достижения указанной цели общество осуществляет услуги (ремонтные, строительные и монтажные работы), которые не запрещены законодательством.

В организационная структура управления сформирована не корректно, так как в нем есть свои изъяны. Данная ситуация приводит к частым срывам и

увеличивает срок выполнения работы. Предприятие развивает свою деятельность, увеличивает количество своих заказчиков и, стараясь удовлетворить их потребности, увеличивает численность персонала (производственного, в первую очередь).

На данный момент в организации работает 103 человека. По результатам проведенного анализа состава персонала, можно сделать следующий вывод: выросла текучесть кадров предприятия, увеличилось количество больничных листов за год, в основном приходящихся на адаптируемых работников. В целом система учета кадров в настоящее время работает эффективно, однако, для выявления основных причин, вышеперечисленных проблем необходимо детальнее провести диагностику системы управления персоналом.

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия стало известно то, что в рост от продаж на 2021 г. по отношению к 2019 г. составил 48,67%. Был расширен перечень выполняемых услуг, за счет чего и произошел рост. При этом рост чистой прибыли составил 65,15%. Рентабельность услуг изменила свой показатель с 14% в 2019 г. до 17% в 2021 г., общий рост составил 21,43% что также является положительной динамикой. Таким образом, проведя анализ основных технико-экономических показателей, видно, что предприятие развивает свою деятельность, увеличивает количество своих заказчиков и стараясь удовлетворить их потребности, увеличивает численность персонала (производственного, в первую очередь), увеличивая издержки на содержание персонала, в результате чего производительность труда снижается.

Таким образом, целесообразно предложить мероприятия по повышению эффективности процесса подготовки кадров и совершенствования системы обучения и переподготовки кадров, работ по подбору и формированию кадрового резерва, проведения анализа причин текучести кадров.

Необходимо внедрить мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, а также по совершенствованию организационной культуры.

В ходе проведения анализа организационной структуры было выявлено, что в не существует структурированной базы данных на кандидатов, нет никакой системы оценки при подборе кадров, подбор персонала осуществляется на основании хаотичной беседы при личном контакте с начальником отдела кадров, а затем с директором организации. Прием персонала ограничивается заполнением необходимой документации и знакомством нового сотрудника с его непосредственным руководителем и коллективом.

Для того чтобы составить наиболее полную картину объективную картину анализируемого объекта был проведен анализ сильных и слабых сторон. Методика показала, по каким направлениям следует развиваться предприятию. К сильным сторонам можно отнести лидерство на местном и областном рынке, высокий технический и технологический уровень работы, опыт работы и узнаваемый бренд. Слабые же стороны предприятия во многом связаны именно с кадровой политикой.

По результатам исследования существующих проблем в структуре организации, а также с учетом перспективы развития организации мной была предложена новая структура управления, которая предполагает расширенный управленческий аппарат. Одного заместителя директора следует заменить на нескольких, которые будут специализироваться по отраслям, т.е. часть полномочий генерального директора будут делегированы заместителям.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Учебно-методическая и научная литература

1. Бобоев Д. С. Совершенствование организационной структуры управления предприятием / Д. С. Бобоев, М. О. Коробко // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 7. – С. 21-27.
2. Дафт Р., Мерфи Дж., Уилмотт Х. Организационная теория и дизайн. – СПб.: Питер, - 2020. – 185 с.
3. Карпец О. В. Методология выбора организационной структуры управления предприятием / О. В. Карпец, А. В. Сеницын, А. В. Фирсова // Научное обозрение: теория и практика. – 2020. – Т. 10. – № 9(77). – С. 2003-2012.
4. Корнева Е. В. Организационная структура как основа эффективной системы управления предприятием / Е. В. Корнева, И. Ю. Еремина, И. Ю. Чупрова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2020. – № 6(116). – С. 92-100.
5. Марабаева Л. В. Отраслевые особенности выбора организационной структуры стратегического управления устойчивым развитием предприятия / Л. В. Марабаева, А. А. Исоков // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2021. – № 2. – С. 129-132.
6. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебник. – М.: Инфра-М, 2014. – 634 с.
7. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций глазами гуру. – М.: Эксмо. – 2019. – 254 с.
8. Минцберг Г. Природа и структура организаций.- М.: Эксмо. – 2018. – 314 с.
9. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации – М.: Захаров, - 2019. – 256 с.

10. Моисеева А. В. Метод оптимизации коммуникационно-информационных структур управления предприятием / А. В. Моисеева // Сборник научных работ серии "Экономика". – 2020. – № 20. – С. 121-140.
11. Наплекова Т. К. Управление интегрированными структурами промышленных предприятий / Т. К. Наплекова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 1. – № 8(116). – С. 68-71.
12. Насырова С. И. Структура управления организацией как элемент развития предприятия / С. И. Насырова // Московский экономический журнал. – 2020. – № 9. – С. 43.
13. Петрова М. В. Совершенствование бизнес -процессов и структуры управления предприятием / М. В. Петрова // Вектор экономики. – 2020. – № 4(46). – С. 77.
14. Попов М. Г. Совершенствование структуры управления как критерий эффективного управления предприятием / М. Г. Попов // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2021. – № 2(24). – С. 29-45.
15. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
16. Применение теории вероятности при выборе организационной структуры управления предприятия / А. А. Волкова, Е. Р. Галяув, А. Г. Гамзатова [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 11(136). – С. 929-934.
17. Строителева Т. Г. Управление интегрированными структурами предприятий с использованием информационных технологий / Т. Г. Строителева // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 4(48). – С. 179-181.
18. Типы структур управления предприятием и их особенности / Е. В. Романовская, А. А. Пермский, Н. А. Бакулина, И. С. Скороходов // Московский экономический журнал. – 2021. – № 12. – С. 8 – 10
19. Федоров И. В. Принципы построения структур управления предприятия в условиях организационных изменений / И. В. Федоров, Н. В. Кузнецова //

Современный менеджмент: теория и практика: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Магнитогорск, 30 января – 01 2020 года / Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2020. – С. 148-154.

20. Ягмурян В. Л. Методические подходы к построению организационной структуры управления предприятием / В. Л. Ягмурян, С. А. Кожин, Е. В. Кособокова // Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 14–15 ноября 2019 года / Под общей редакцией А.Н. Бутова. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью "Сфера", 2020. – С. 60-63.