

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях проблема правильного и грамотного построения и выбора организационной структуры приобретает особую актуальность.

Актуальность вопроса рациональности организационной структуры предприятия определяется необходимостью рассмотрения теоретических положений для разработки практических рекомендаций, которые помогут реализовать механизм формирования и развития организационной структуры управления, что обеспечит повышение эффективности функционирования предприятия в целом и расширит область деятельности предприятия.

Структура управления компанией должна отвечать современным рыночным условиям:

- обладать высокой гибкостью позволяющей быстро менять ассортимент товаров и услуг. Это обусловлено тем, что жизненный цикл товара или услуги в последнее время стал короче, так как разнообразие товара сейчас больше и шире;
- учитывать большую конкуренцию на рынке товаров и услуг практически в любой сфере деятельности, которая в корне меняет отношение потребителя к качеству продукции, для многих видов продукции необходимо иметь возможность в осуществлении послепродажного обслуживания;
- учитывать требования, которые возникают по отношению к уровню качества обслуживания потребителя, а так же сроков выполнения договора, которые в последнее время становятся слишком высокими для традиционных организационных систем и механизмов принятия управленческих решений;
- принимать во внимание необходимость учитывать неопределенность внешней среды.

Для того чтобы повысить эффективность работы компании, необходимо совершенствовать организационную структуру компании, так как от нее больше всего зависит дальнейшая деятельность всех ее элементов в направлении выбранной цели. В связи с этим необходимость совершенствования организационной структуры компании на современном этапе развития экономики

является актуальной темой.

Структуры организаций могут отличаться друг от друга по следующим характеристикам:

- сложность, т.е. степень разделения деятельности компании и ее подразделений на различные функции,
- формализация, т.е. степень использования компанией и ее подразделениями заранее установленных правил и процедур,
- соотношение централизации и децентрализации, т.е. уровень, на который принимаются управленческие решения в компании.

Целью работы является обоснование выбора организационной структуры компании ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж».

Для достижения цели в работе решаются следующие задачи:

- рассматриваются организационная структура, ее виды, плюсы и минусы;
- проводится исследование организационной структуры компании.
- предлагаются пути совершенствования организационной структуры компании.

Объект исследования – Организационная структура общества с ограниченной ответственностью ТСК «Запсибремстроймонтаж».

Предмет исследования: система взаимоотношений между структурами подразделениями ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж», распределение ответственности и обязанностей исполнителей.

Для раскрытия поставленной цели и задач определена следующая структура исследования: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Названия глав отображают их содержание.

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Организационная структура управления

Одной из основных задач современного менеджмента организации является создание такой системы, которая будет эффективно управлять операционными процессами. Для того чтобы такая система могла эффективно функционировать необходима оптимальная организационная структура, которая представляет собой совокупность взаимодействующих звеньев, которые направлены на целостную деятельность и развитие компании. Такая организационная структура дает возможность компании осуществлять наиболее рациональное взаимодействие с внешней и внутренней средой, а так же имеет возможность эффективно достичь поставленной цели, исходя из общей стратегии компании.

Структура управления компанией должна отвечать общим принципам менеджмента, в том числе соответствовать целям и задачам компании, обеспечивая оптимальное разделение труда, а так же быть адекватной в условиях внутренней и внешней среды.

Структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво связанных между собой, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь элементов, которые обеспечивают функционирование и развитие организации как единого организма. Элементы организационной структуры управления: службы, отделы, другие органы аппарата управления, а также отдельные работники (руководители, специалисты и служащие). Взаимодействие между элементами организации осуществляется с помощью вертикальных и горизонтальных связей.

Под организационной структурой подразумевается упорядоченный состав взаимосвязанных между собой элементов управления бизнес-процессами, который обеспечивает функционирование и развитие предприятия [26, с.59].

А.Д. Суясова под организационной структурой предприятия понимает целостную систему, специально разработанную таким образом, чтобы работающие в ее рамках сотрудники могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели [20, с.78].

О.С. Виханский считает, что структура управления организацией или организационная структура управления является одним из ключевых понятий в менеджменте и тесно связана с целями, задачами, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках организационной структуры предприятия протекают потоки информации,

принимаются управленческих решения, в управленческом процессе участвуют менеджеры различных уровней, категорий, а так же профессиональной специализации [6, с.23].

О.А. Шведова представляет организационную структуру предприятия как связующий элемент, который позволяет всем разрозненным подразделениям осуществлять свою работу согласованно, в едином ключе поставленной перед организацией задачи. Она считает, что каждой компании, занимающейся определенным видом деятельности, необходима определенная организационная структура, отвечающая таким требованиям, какие предъявляются к этой компании в ее специфических условиях деятельности.

1.2. Базовые типы организационных структур управления

Исследователи делят структуру управления на два основных типа:

- механистический, который состоит из формализованных, бюрократических структур, применяемых в компаниях, которые работают в устоявшихся стабильных условиях,
- органический, который состоит из адаптивных гибких структур, пригодных для осуществления управления в условиях нововведений и неопределенности внешней среды.

К механистическим или бюрократическим структурам управления относятся широко распространенные организационные структуры, такие как линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная.

Линейная структура имеет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса расположена по функциональным подсистемам организации, по которым формируется иерархия служб, пронизывающая организацию сверху-донижу [15, с.78].

Линейная структура является строгой иерархической системой и обычно используется небольшими компаниями, которые осуществляют несложное производство и не имеют широкие кооперационные связи. В условиях развития производства, а так же высокой технологической оснащенности в чистом виде линейная структура не применяется, так как в ней отсутствует гибкость и

адаптивность не позволяющая тем самым компании решать комплексные задачи, которые связаны с изменением целей функционирования. В приложении 1 представлена линейная структура управления компанией.

Применять линейную организационную структуру не получится в крупных компаниях, так как она не соответствует требованиям современного производства и основным тенденциям развития организаций, экономики и технологий. Так как эта структура является довольно простой ее можно использовать в небольших компаниях имеющих однородную и несложную технологию.

Наиболее распространенной является многолинейная или функциональная организационная структура. Она более сложная в отличие от линейной и в ней функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, которые специализируются на выполнении определенных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. В данной структуре каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных видов деятельности, т.е. выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов в данном вопросе.

Функциональная структура, которая основывается на горизонтальном разделении управленческого труда, часто применяется на крупных предприятиях. Преимуществом такой структуры является то, что она позволяет ликвидировать дублирование действий различными службами, но в свою очередь это приводит к нарушению принципа единоначалия, а также к ослаблению горизонтальных связей между одноуровневыми подразделениями [15, с.82]. В приложении 2 представлена функциональная структура управления компанией.

Так как в функциональной структуре есть недостатки, поэтому в качестве симбиоза линейной и функциональной структур, можно выделить линейно-функциональную структуру или штабную, в которой основной задачей функциональных служб является подготовительный этап стадии принятия управленческих решений линейными руководителями.

При этом, чем больше компания, тем более остро встает вопрос о координации деятельности функциональных служб. В связи с этим линейно-функциональная организационная структура больше используется в малых и средних компаниях.

В приложении 3 представлена линейно - функциональная структура управления.

Основными достоинствами линейно-функциональной структуры управления являются:

- имеется большее количество возможностей для того, чтобы принимать обоснованные и компетентные решения;
- сокращается время на то, чтобы решать технологические вопросы производства;
- становится более высокая эффективность при взаимодействии с внешней средой организации.

Так же к недостаткам линейно-функциональной структуры можно отнести недостаточную гибкость и адаптивность структуры, которая приводит компанию к основной проблеме - затруднение движения информации. Поэтому в таких компаниях на первое место выходит развитие в организационной структуре коммуникационных систем, которое зачастую выделяется в отдельное направление - управление коммуникациями.

Оптимальным путем в данном случае является децентрализация управления информационными потоками, которая основана на развитии внутренних компьютерных сетей компании. Это приводит с одной стороны, к тому, что повышается уровень контроля со стороны руководителей, а с другой стороны структура управления становится более компактной.

В связи с тем, что постоянно усложняется организация и технология производства, процессы диверсификации, расширяются масштабы деятельности и развиваются внешнеэкономические связи в формировании организационной структуры компании преобладает дивизиональный подход.

В данной структуре управления центром ответственности становятся подразделения компании, так называемые дивизионы, которые занимаются разработкой, внедрением, производством и реализацией однородных видов продукции в случае дивизионально-продуктовой структуры управления или продвижением компании на определенном региональном рынке в случае дивизионально- региональной структуры управления.

Внедрение дивизиональной организационной структуры управления в компании показывает такие их преимущества, как:

- высокая гибкость и адаптивность компании;
- ориентация на решение стоящих перед компанией целей и задач;
- разделение оперативного и стратегического направления, позволяющего руководителю сконцентрироваться на стратегическом направлении;

– децентрализация процессов оперативного управления.

Разновидности структур адаптивного типа подразделяются на проектную, матричную, программно-целевую, модульную, сетевую организационную структуру.

Проектная структура создает временные органы управления, которые направляются на решение конкретных задач. Данная структура формируется из числа высококвалифицированных сотрудников компании. Проектная структура применяется при разработке и реализации организационных проектов комплексного характера, которые охватывают, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, а с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений компании [5, с.145].

На практике выявляются следующие недостатки проектной структуры управления:

- разделяются ресурсы компании и усложняется операционная деятельность, связанная с параллельным существованием нескольких проектов;
- повышаются требования к профессиональному уровню руководителя;
- появляются кадровые проблемы, которые связаны с перспективой использования штатных единиц и частичным дублированием функций.

Матричная или программно - целевая структура управления организацией представляется в виде сетевой структуры, которая строится по принципу двойного подчинения исполнителей. В данном случае с одной стороны, сотрудники подчиняются непосредственно руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, а с другой стороны они подчиняются руководителю проекта либо целевой программы, наделенной необходимыми полномочиями для того, чтобы осуществлять процесс управления.

Матричная структура позволяет руководителю проекта взаимодействовать с двумя группами подчиненных – это постоянные членами проектной группы и работники функциональных отделов, которые подчиняются данному руководителю временно и не по всем вопросам. При этом остается так же подчинение данных сотрудников своему непосредственному руководителю подразделения, отдела или службы. Для организации деятельности, которая имеет четко выраженные начало и окончание работ, формируется целевая программа.

В приложении 4 представлена матричная структура управления.

Использование матричной структуры дает хорошую эффективность в компаниях имеющих достаточно высокий уровень корпоративной культуры и квалификации работников, в ином случае есть большая вероятность дезорганизации управления.

1.3. Оценка эффективности организационных структур управления

В современных условиях нарастает конкуренция и глобализация рынка, в связи с этим происходят радикальные изменения в организационных структурах управления компанией, которые связаны с переходом к гибким инновационным моделям и формированием программно-целевых структур.

В связи с этим современная форма организационной структуры компании представляет собой модульную структуру, состоящую из системы операционных модулей, которые объединены единым руководством.

Существующие проблемы, которые связаны с внешней интеграцией компаний, привели к формированию объединяющих кооперационных соглашений, которые выразились в появлении сетевых организаций. Сетевая организация представляет собой гибкую структуру, которая позволяет входящим в нее организациям конкурировать между собой, а так же привлекать других партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. Компании, которые входят в сеть взаимодействуют между собой за счет прямых коммуникационных связей. Это может позволить данным компаниям координировать свою операционную деятельность и достигать тем самым большого синергетического эффекта.

Современные условия виртуализации деятельности компании, основанные на том, чтобы максимально использовать информационные технологии и телекоммуникационные процессы, целесообразно представить изменение подходов к самой сущности формирования организационной структуры. Необходимо переориентировать стратеги. Компании на информационную интеграцию, которая будет основана на внутренних и внешних взаимодействиях при помощи глобальной компьютерной сети [25, с.122].

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что для эффективной организационной структуры управления компанией необходимо выполнение

следующих требований:

- соответствие коммуникационным потребностям современного общества, создание адекватной таким потребностям информационной структуры, которая является основой для организационных структур;
- отражение стратегических целей компании, основываясь на центре стратегического управления, который необходимо сделать неотъемлемым элементом организационной структуры;
- ориентация на формирование по сетевому принципу, наиболее полно соответствующему конкурентной деятельности компании в условиях глобальной интеграции.

Выводы по главе 1.

Совершенствование эффективности работы компании в большей степени определяется организованностью системы управления, которая в свою очередь зависит от четкой структуры компании и деятельности всех ее элементов в направлении выбранных целей. Успех организации зависит не только от того какую форму организационной структуры выбрала компания, но и мероприятий, при помощи которых необходимо проводить постоянные корректировки механизма управления компанией.

Необходимость совершенствования организационной структуры компании на современном этапе можно определить несколькими факторами, состав которых во многом зависит от потенциала компании.

Важность формирования эффективной организационной структуры управления инновационным потенциалом компании объясняется тем, что современные научно-исследовательские проекты, а так же научно-технические разработки чаще всего имеют уникальный характер, в связи с чем работу исследователей и разработчиков сложно планировать, а результаты выполнения данной работы трудно измерить. Ошибки, возникающие в построении организационной структуры, приводят к усложнению управления инновационным потенциалом, а так же приводят к большим экономическим потерям и к уменьшению производительности труда сотрудников компании, таких как исследователи, конструктора, производственники и т.п.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО ТСК «ЗАПСИБРЕМСТРОЙМОНТАЖ» Г.ТЮМЕНЬ

2.1 Краткая характеристика внутренней среды организации ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж»

Объектом исследования данной работы является строительная организация ООО Торгово-строительная Компания «Запсибремстроймонтаж». Организация зарегистрирована в г. Тюмень ул. Республики 211, оф.111 в 2003 году.

ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» оказывает услуги по строительству частных домов и коттеджей любого типа в г.Тюмень и области. Кроме частных построек имеет большой опыт работы по ремонту и отделке помещений. Ремонт начинается с разработки проектно-сметной документации, исходя из средств, которые заказчик готов вложить в ремонт и обустройство помещения. Специалисты компании ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» оценивают расходы на ремонт, занимаются поиском комплектующих, оптимально совмещая возможности и затраты заказчиков.

ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» имеет государственные лицензии на осуществление следующих видов деятельности:

- осуществление строительных, монтажных, ремонтных и отделочных работ;
- выполнение общестроительных, специализированных строительных, ремонтных работ и реконструкция всех видов строительных и инженерных объектов, а так же индивидуальных (частных) строений, с использованием как стандартной, так и самостоятельно разработанной документации;
- осуществление архитектурной деятельности и другие виды деятельности, предусмотренные Уставом ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж».

ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» осуществляет свою деятельность в соответствии с Федеральным законом РФ от 30 декабря 2009 г. N 384-ФЗ «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений» [1].

В штате ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» успешно работает коллектив строителей-профессионалов, имеющих большой опыт работы в строительстве загородных домов и коттеджей под ключ, а так же ремонте и отделке квартир, магазинов, офисов и других помещений.

Уже на протяжении 12 лет компания «Запсибремстроймонтаж» успешно построила и ввела в эксплуатацию более 200 коттеджей.

Юристы в сфере недвижимости наработали большую практику связанную с решением сложных вопросов, а так же судебных споров связанных со строительством домов.

Миссией ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» является воплощение желаний клиентов компании в реальность на высоком профессиональном уровне и выгодных для клиента условиях.

Составим таблицу 1 по основным технико-экономическим показателям за последние три года.

Таблица 1

Финансово-экономические показатели работы ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» за 2016-2018 гг.

Наименование показателей	Е/И	Величина показателя			Изменение показателя 2017-2018 г.г.	
		2016г.	2017 г.	2018 г.	Абс.	Темп роста, %
1. Выручка от реализации	т.р.	171485,0	183525,6	170124,0	-13401,6	92,7
2. Численность персонала	чел.	52	53	51	-2	96,2

Наименование показателей	Е/И	Величина показателя			Изменение показателя 2017- 2018 г.г.	
		2016г.	2017 г.	2018 г.	Абс.	Темп роста, %
3. Среднегодовая выручка на одного работника	т.р.	10087,4	9176,3	10007,3	831,0	109,1
4 .Фонд заработной платы персонала	т.р.	6511,7	7200,0	6460,0	-740,0	92,5
5. Среднегодовая заработная плата	т.р.	383,0	360,0	380,0	20,0	115,0
6. Себестоимость услуг	т.р.	161988,4	173799,6	160702,8	-13096,1	95,5
7. Затраты на 1 рубль реализации	коп.	95,3	94,7	94,5	0,2	99,8
8. Прибыль	т.р.	9496,6	9726,0	9421,2	-304,8	96,9
9.Рентабельность продаж	%	4,7	5,3	5,5	0,2	-
10.Рентабельность деятельности	%	5	5,6	5,8	0,2	-

Из таблицы 1 видно, что в 2018 году выручка от реализации снизилась на 7,3%, т.е. на 13401,6 тыс.руб. Также снизилась и прибыль от реализации на 304,8 тыс.руб.

На рисунке 6 представлены основные финансовые показатели работы ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» за 2017-2018, такие как выручка от реализации, себестоимость и прибыль.

Из рисунка 6 видно, что все показатели имеют тенденцию снижения. Это можно объяснить тем, что рынок недвижимости из-за санкций и финансовых трудностей приостановился.

В 2017 году компания проработала с прибылью в 9726,0 тыс.руб. Рентабельность деятельности в 2017 г. составила 5,6%. В 2018 году несмотря на снижение выручки и прибыли предприятие вышло на показатель рентабельности 5,5%, хотя это очень незначительный прирост.

2.2. Анализ и оценка эффективности действующей организационной структуры управления ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж»

Рассмотрим организационную структуру компании (рис. 1) и должностные функции ее персонала.

Директор

Отдел договоров

Правовой отдел

Отдел строительства

Бухгалтерия

Оценщики, агенты, специалисты

Юристы, кадровик

Инженеры, строители

Бухгалтер

Рисунок 1. Действующая организационная структура ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж»

Организационная структура компании ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» представляет собой линейно-функциональную структуру.

Из представленной организационной структуры видно, что руководство организацией осуществляется директором ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж», который может вносить изменения в организационные процессы компании, а также план развития.

В непосредственном подчинении у директора находятся начальники отделов, благодаря которым и обеспечивается контроль за работоспособностью всей компании.

Компания состоит из четырех основных отделов – отдел договоров, правовой отдел, отдел строительства, бухгалтерия.

Директор занимается организацией управленческой деятельности (обеспечивает функционирование компании), формирует имидж компании, создает клиентскую базу. Директор ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» создает условия для обеспечения максимальной прибыли (максимальное увеличение оборота с акцентом на наиболее актуальных для компании услуг, снижение всех видов издержек). Следит за обеспечением бесперебойной работы компании.

Отдел договоров получает от заказчиков проектно-сметную документацию на планируемые к строительству объекты, организует ее изучение, выдает документацию исполнителю, заключает договора с заказчиками и поставщиками, рассчитывает договорные цены. Специалисты отдела занимаются поиском контрагентов, ведением переговоров и консультаций, сопровождением сделок, мониторингом рынка недвижимости и строительных материалов.

Правовой отдел занимается юридическим сопровождением сделок с недвижимостью, процессом строительства объектов, экспертизой правоустанавливающих документов контрагентов, взаимодействием с БТИ, УФРС, ДЗР, Кадастровой палатой, ДИГМ, запрос и получение документов, регистрация прав собственности на объекты недвижимости, оценка правовых рисков, анализ и правовая экспертиза договоров. Юридический отдел при наличии замечаний в процессе строительства объектов оформляет претензии.

Кроме того правовой отдел занимается кадровыми вопросами – поиском новых сотрудников, принятием и увольнением сотрудников, направлением на обучение сотрудников в случае необходимости. совместно с генеральным директором разрабатывает штатное расписание ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» и систему

мотивации и стимулирования труда.

Бухгалтерия ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» готовит различные финансовые документы – счета-фактуры, накладные на сторону, документы на запросы налоговых органов и других организаций, а так же ведет учет заработной платы. Бухгалтерия ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» осуществляет учет текущих финансовых операций, доходов и расходов компании, основных и оборотных средств компании.

В отдел строительства входят инженеры и строители. Инженерами отдела составляется проект производства работ (ППР), технологические карты, проект организации строительства (ПОС). Перед началом строительства отдел выдает на объект журнал производства работ, прошнурованный и пронумерованный, с подписью руководителя и печатью. Кроме того, заполняется журнал учета работ – для контроля выполненных объемов.

Строителями отдела производится строительство объектов недвижимости. Строитель выполняет ремонтно-строительные работы, наделен функциями штукатура, маляра, столяра, плотника на строительных объектах, осуществляет ремонт зданий и сооружений.

В результате можно сделать вывод о том, что главой компании, несомненно, является директор, при этом часть своих полномочий он делегирует начальнику правового отдела. Не маловажную роль играют агенты и строители, приносящие основную прибыль.

Из рисунка 2 на котором представлен состав персонала ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» можно сделать несколько выводов:

Во-первых, в 2018 году уменьшился количественный состав компании на 2 сотрудника, как показывают данные таблицы это сотрудники со средним образованием, которые недавно пришли в компанию и не смогли в ней надолго задержаться.

Во-вторых, возрастной состав также меняется, что обусловлено сменой кадров по причине увольнения на пенсию старшего поколения и прихода молодых сотрудников.

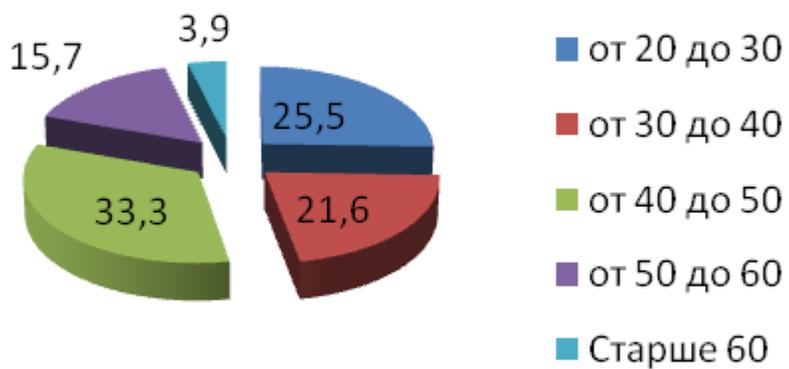
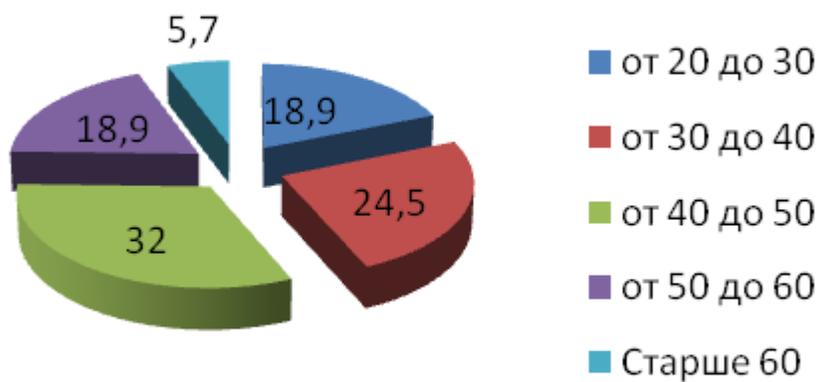


Рисунок 2. Состав персонала по возрасту в 2017-2018гг (чел.), %

На основе данных рисунка 2 мы можем заключить, что среди персонала преобладают работники в возрасте от 40 до 50 лет. В 2018 году молодых специалистов стало больше, но не намного. В то же время, количество работников в возрасте 50 лет и старше, начал снижаться. Это связано, прежде всего, со значительными нагрузками в сфере строительства.

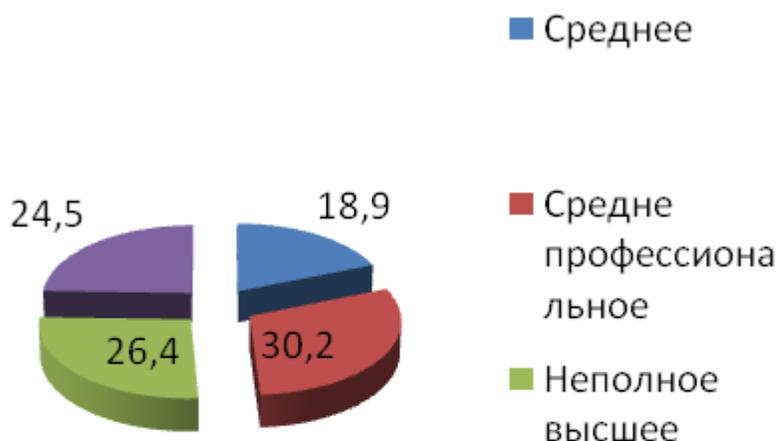


Рисунок 3. Состав персонала ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» по уровню образования 2017-2018гг.(чел.)%

Основываясь на рисунке 3, мы можем заключить, что среди работников преобладают люди со средним профессиональным образованием, так как большая часть компании это строители. На 2017-2018 гг. этот показатель оставался практически неизменным.

Анализ безопасности компании людских ресурсов проведет сравнительный анализ изменений в общей численности персонала и численности увольняемых работников за последние два года. Показатели изменения численности сотрудников в течение 2016-2018 годы представлены в приложении 6.

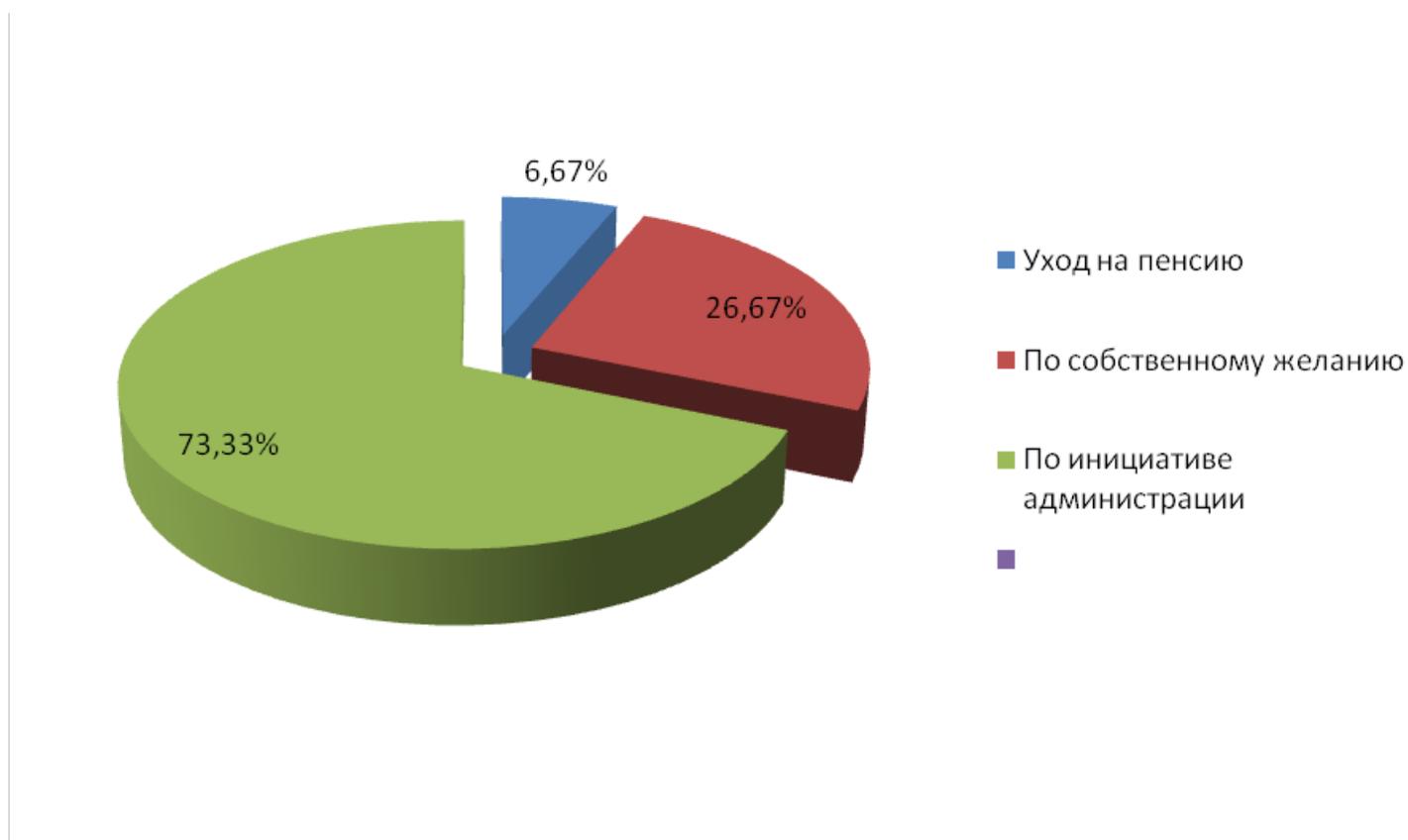


Рисунок 4. Основные причины увольнения в компании

Рисунок 4 показывает изменения в структуре причин увольнения, появление одного человека ушедшего на пенсию. 11 человек были уволены по инициативе администрации, 4 – по собственному желанию.

Анализ движения персонала позволяет сделать вывод о уменьшении численности персонала за счет выбытия шести сотрудников в течение года. Из вышеизложенного очевидно, насколько важно для ООО ТСК

«Запсибремстроймонтаж» показатель текучести ключевых сотрудников, и ее регулярный мониторинг в условиях кризиса.

Для того чтобы уменьшить текучесть кадров необходимо пересмотреть организационную структуру компании, так как явно недостаточное внимание уделяется кадровому управлению.

Для того чтобы выявить проблемы существующей организационной структуры ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» необходимо провести SWOT-анализ сильных и слабых сторон компании, который позволит выявить и структурировать сильные и слабые стороны исследуемой компании, а также потенциальные возможности и угрозы. В таблице 5 приведен анализ факторов внутренней среды, основных угроз и возможностей.

Анализ достигается за счет сравнения внутренних сил и слабости с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении компании необходимо развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется разбивка структуры на простые и специализированные составляющие.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием же эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Главный изъян - в производственном факторе - недостаточное количество квалифицированных сотрудников, так как специалист по кадрам не успевает проводить анализ необходимости обучения сотрудников. А в строительном бизнесе постоянно меняются технологии и материалы для того чтобы быть конкурентоспособным необходимо быть постоянно в тренде новинок строительного бизнеса.

Существенным минусом организационного фактора является низкая оперативность принятия решений, которая достигается за счет того, что руководитель не всегда успевает управлять компанией на должном уровне.

Практически все угрозы ведут за собой цепь негативных факторов, конечным звеном которых всегда будет финансовый убыток, а далее возможно и падение репутации компании. И наоборот, любая возможность может дать компании шанс для укрепления своего места на рынке и при возможности дальнейшего продвижения.

Среди основных недостатков организационной структуры ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» можно привести следующие:

– В компании имеется лишь один специалист, который осуществляет функции рекрутера, менеджера по работе с персоналом и кадровика, а также занимается направлением на обучение сотрудников, которым оно необходимо по его мнению. Данный сотрудник находится в правовом отделе и подчиняется начальнику правового отдела, который ему по возможности помогает и замещает его когда он отсутствует.

– В компании нет заместителя директора, в случае отсутствия директора вся информация доводится до начальника правового отдела и ему приходится решать организационные, производственные и хозяйственные вопросы.

В связи с этим имеется смысл ввести новую должность заместителя директора и выделить еще один отдел – отдел кадров, в который переместить из правового отдела кадровика и добавить должность специалиста по развитию персонала.

2.3 Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления

Анализ организационной структуры показал, что руководство и управление персоналом в исследуемой организации слабое, т.к. в ней отсутствует как таковой отдел кадров и все функции возложены на одного специалиста по кадрам, а все функции управления персоналом лежат на директоре у которого нет заместителя. Причем большую часть времени директору приходится уделять контролю отдела строительства и отдела договоров, так как именно эти отделы приносят непосредственную прибыль компании.

В связи с этим предлагаются следующие мероприятия:

1) создание отдела кадров;

2) введение должности специалиста по развитию персонала и заместителя директора (главного инженера);

3) разработка должностных инструкций для новых сотрудников.

На рисунке 6 представлена новая структура ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж».

В результате реорганизации структуры компании ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» появляется отдел кадров, в котором помимо специалиста по кадрам появляется специалист по развитию. В данном случае оба специалиста могут заменять друг друга на время отпуска, болезни, отгула одного из них. В обязанности специалиста по развитию входит выявление необходимости обучения персонала, проведение тренингов с сотрудниками, анализ увольнения сотрудников и предложение руководству на рассмотрение методов мотивации по удержанию ценных работников. В результате данный специалист позволит компании сформировать костяк профессионалов, которые с большой вероятностью будут долгое время работать на благо компании.

Директор

Отдел договоров

Правовой отдел

Отдел строительства

Бухгалтерия

Оценщики, агенты, специалисты

Юристы

Инженеры, строители

Бухгалтер

Отдел кадров

Кадровик, специалист по развитию

Главный инженер

Рисунок 6. Усовершенствованная организационная структура ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж»

Отдел кадров будет подчиняться непосредственно директору, который будет решать кадровые, правовые и финансовые вопросы. Все вопросы связанные со строительством будут возложены на его заместителя (главного инженера).

Новая должность заместителя директора (главного инженера) необходима чтобы разгрузить директора и дать ему возможность управлять компанией, а не строительством объектов.

При новой организационной структуре управлять строительством и ремонтом объектов и отвечать за качество выполнения будет главный инженер, а директор будет заниматься развитием компании, ее продвижением и формированием имиджа.

Главный инженер будет обеспечивать выполнение работ по строительству, целевое и рациональное использование ресурсов компании. В результате передачи части полномочий заместителю, им будет проводиться работа по улучшению и удешевлению проектно-изыскательских работ, совершенствованию организации производства и внедрению прогрессивных методов строительства, сокращению издержек на осуществление строительных работ и повышению качества, а также сокращению сроков их проведения.

Главный инженер участвует в составлении бизнес-планов в части технического перевооружения и повышения эффективности производства, в определении необходимых финансовых средств, в том числе средств инвесторов, для строительства, проектирования и приобретения оборудования, а также источников финансирования капитальных вложений, подрядных организаций для выполнения работ по капитальному строительству в условиях рыночных методов хозяйствования.

В результате повысится качество работы, появятся новые клиенты и остановится текучесть кадров. В приложении 7 представлены технико-экономические показатели деятельности ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» по проекту.

В результате, по проекту должны произойти следующие изменения по вышеперечисленным показателям. Объем реализации услуг в 2019 году вырастет на 285775 тыс. руб., темп прироста составит 16,8 %. Численность сотрудников компании возрастет на 2 работника. Производительность труда на одного работающего в 2019 году возрастет на 1681 тыс. руб., при этом темп прироста равен 16,8%. Фонд заработной платы сотрудников в 2019 году вырастет по сравнению с фактическим на 555,6 тыс. руб., при этом темп прироста станет равен

8,6%. Среднегодовая зарплата одного работающего вырастет на 32,68 тыс. руб. и составит в 2019 году 412,68 тыс. руб., темп прироста составит 8,6%. Себестоимость услуг вырастет в 2019 году на 26076,6 тыс. руб., темп прироста составит 16,2 %. Прибыль в 2019 году возрастет на 2500,9 тыс. руб., темп прироста составит 26,5%.

Показатели рентабельности так же вырастут, рентабельность деятельности в 2019 году увеличится на 0,5% и рентабельность продаж так же увеличится на 0,5%.

Выводы по главе 2.

В 2018 году выручка от реализации снизилась на 7,3%, т.е. на 11168 тыс.руб. Также снизилась и прибыль от реализации на 254 тыс.руб. В 2017 году предприятие проработало с прибылью в 8105 тыс.руб. Рентабельность деятельности в 2017 г. составила 5,6%. В 2018 году несмотря на снижение выручки и прибыли предприятие вышло на показатель рентабельности 5,86%, хотя это очень незначительный прирост.

При анализе организационной структуры ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» были выявлены следующие недостатки управления: директор компании подвержен перегрузке, так как у него нет заместителя и в результате ему приходится разрывать между строительством, которое приносит прямой доход и развитием организации, которое приносит косвенный доход. Выбирая первую сторону исследование показало, что на предприятии наблюдается текучесть кадров, специалист пока кадрам занят только поиском новых работников и увольнением старых, не успевая заниматься развитие кадров. В результате повышается зависимость между результатами работы и квалификацией, деловыми и личностными качествами высшего управленческого состава.

В результате, реализация предложенных мероприятий позволит улучшить основные показатели деятельности ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж». Значит мероприятия являются эффективными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения работы показано, что для успеха в производственно-хозяйственной деятельности на рынке в значительную долю составляет эффективность использования человеческих ресурсов, которые обуславливают результативность работы компании, проявляющуюся в высокопроизводительном использовании и развитии материальных средств производства, удовлетворения

потребностей и ожиданий конечного потребителя товаров и услуг. Для достижения таких результатов компании необходимо быть укомплектованной соответствующим количеством сотрудников, которые будут обладать необходимым потенциалом труда и для которых будут созданы все надлежащие условия, то есть должна быть сформирована соответствующая культура компании.

В первом разделе работы приведены теоретические материалы, которые указывают, что сегодня резко возрастают требования к формированию организационной структуры управления предприятием в условиях конкуренции.

В начале был рассмотрен современный подход к понятию организационной структуры предприятия, исследованы ее сущность и виды. Были рассмотрены широко распространенные организационные структуры, такие как линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная.

Далее были рассмотрены вопросы связанные с необходимостью совершенствования организационной структуры предприятия. Исследования показали, что основными факторами обуславливающими необходимость совершенствования организационной структуры предприятия является либо ее перегруженность, либо недостаточность.

В первом случае компания тратит лишние финансы и ресурсы на сотрудников, которые приносят небольшую пользу по сравнению с затратами на них. Зачастую с таких структурах команды сверху доходят с искажениями либо не доходят вовсе. Очень тяжело отслеживать работу такой компании.

Во втором случае в компании не хватает работников, либо структура подчиненности не оптимальна, в результате некоторые сотрудники, зачастую это руководители слишком сильно загружены делами и в результате «сгорают» на работе.

В заключение первой главы рассмотрены методы, при помощи которых можно совершенствовать и эффективно оптимизировать организационную структуру предприятия. Были выявлены три основных направления при помощи которых можно усовершенствовать структуру предприятия:

1. Реинжиниринг систем управления предприятием;
2. Создание новых подразделений предприятий;

3. Оптимизация функциональных нагрузок подразделений предприятия в процессе внедрения нововведений.

Во второй главе проанализировав финансовое положение организации ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» был сделан вывод: в 2018 году выручка от реализации снизилась на 7,3%, т.е. на 11168 тыс.руб. Также снизилась и прибыль от реализации на 254 тыс.руб. В 2017 году предприятие проработало с прибылью в 8105 тыс.руб. Рентабельность деятельности в 2017 г. составила 5,6%. В 2018 году несмотря на снижение выручки и прибыли предприятие вышло на показатель рентабельности 5,86%, хотя это очень незначительный прирост.

При анализе организационной структуры ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» были выявлены следующие недостатки управления: директор компании подвержен перегрузке, так как у него нет заместителя и в результате ему приходится разрываться между строительством, которое приносит прямой доход и развитием организации, которое приносит косвенный доход. Выбирая первую сторону исследование показало, что на предприятии наблюдается текучесть кадров, специалист пока кадрам занят только поиском новых работников и увольнением старых, не успевая заниматься развитием кадров. В результате повышается зависимость между результатами работы и квалификацией, деловыми и личностными качествами высшего управленческого состава.

Были выявлены следующие недостатки в работе с персоналом ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж»: отсутствие эффективной системы мотивации, устаревшая система набора и отбора персонала предприятия, несовершенная система адаптации и аттестации работников.

Мерам по совершенствованию состава и структуры лично нужен план. Список мероприятий, свидетельствует о том, что с их помощью предприятия увеличивают объем информации о персонале; повышается уровень грамотности, скорость, осведомленность в области управления персоналом; улучшаются отношения структурных подразделений общества; увеличивается производительность труда, снижается текучесть кадров и повышается дисциплина персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие может успешно работать только при наличии рациональной организационной структуры. Существующая организационная структура должна претерпеть изменения в некоторых направлениях. Нами проведен анализ существующей системы и выявлены недостатки.

В качестве мероприятия по усовершенствованию организационной структуры, рекомендуется ввести менеджера по развитию персонала, и заместителя директора, а так же создать отдел кадров.

По проекту произойдут следующие изменения показателей. Объем реализации услуг в проектируемом году возрастет на 285775 тыс. руб., темп прироста 16,8 %. Численность персонала выросла на 2 человека. Производительность труда одного работающего в проектируемом году возрастет на 116883 тыс. руб., темп прироста составит 16,8%. Фонд заработной платы персонала в проектируемом году возрастет по сравнению с фактическим на 1381 тыс. руб., темп прироста 21,4%. Среднегодовая зарплата одного работающего вырастет на 32,68 тыс. руб. и составит в проектируемом году 412,68 тыс. руб., темп прироста 8,6%. Себестоимость услуг также возрастет в проектируемом году на 9972 тыс. руб., темп прироста 0,6 %. Прибыль в проектируемом году вырастет на 275803 тыс. руб., темп прироста 347%.

Что касается показателей рентабельности, то рентабельность деятельности в проектируемом году увеличится на 13,2 % и составит 18,6%, а рентабельность продаж увеличится на 17,4% и составит в проектируемом году 22,9%.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит существенно улучшить значение основных показателей деятельности ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж».

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 30.12.2009 N 384-ФЗ "Технический регламент о безопасности зданий и сооружений" // "Собрание законодательства РФ", 04.01.2010, N 1, ст. 5.
2. Андриенко В.Н. Модели реинжиниринга систем управления / В.Н. Андриенко. - Донецк: ДонНУ, 2010
3. Бочкарев О.И. Методы формирования научно-производственных структур организаций промышленности и проблемы их совершенствования: экономика, социология, социальная работа / О.И. Бочкарев // Вестник Челябинского университета. - Сер. 8. - 2010. - № 1 (1)
4. Булеев И.П. Антикризисное управление предприятием / И.П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая. - Донецк: ИЭП НАН, 2015

5. Васюхин О.В., Павлова Е.А. Концепция инновационно-ориентированной организационной структуры промышленного предприятия // Международный журнал экспериментального образования. 2010. № 11.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. — 5-е издание. — М.: Магистр : Инфра-М, 2017. — 576 с.
7. Давыдовский Ф.Н. Содержание и сущность реструктуризации как средства рационализации деятельности организационных систем // Управление общественными и экономическими системами. - 2016. - № 2.
8. Дмитриева Т.Н. Методический подход к оценке эффективности функционирования системы управления организацией / Т.Н. Дмитриева, Л.Б. Шивцова // Психолого-педагогические аспекты преподавания прикладных дисциплин в техническом вузе. – Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2016. – Вып. 1. – С. 111-112.
9. Дресвянников В. Стратегическое управление процессами функционирования, совершенствования и развития предприятия / В. Дресвянников, О. Лосева // Проблемы теории и практики управления. - М.: ООО «Международная Медиа Группа», 2014. – № 8. – С. 93-101.
10. Кузнецова, И.А. Проблемы оценки эффективности организационных структур управления при их формировании и развитии // Актуальные проблемы управления М. : ГУУ. 2015
11. Лагунова Е. Стратегическое управление предприятием: внешние и внутренние факторы / Е. Лагунова // Проблемы теории и практики управления. – М.: ООО «Международная Медиа Группа», 2015. – № 9. – С. 90-98.
12. Лианский М. Реструктуризация предприятий на основе формирования антикризисной стратегии // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 11.
13. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: [учебное пособие] / ИИ. Мазур, В.Д. Шапиро. - М.: ЗАО «Экономика», 2015
14. Павлова Н.С. Системный, процессный, стоимостной подходы в оптимизации организационных структур предприятий // Вестник Удмуртского университета. - Экономика и право. Выпуск 1. - 2015
15. Проскурина З.Б. Классификация видов организационных структур предприятия // Экономика, социология и право. Выпуск № 1 / 2018
16. Райченко, А.В. Административный менеджмент. М. : ИНФРА-М, 2015
17. Румянцева, З.П. Общее управление организацией: теория и практика/ М. : ИНФРА-М, 2014
18. Сеница В.Ф. Особенности формирования инновационной стратегии устойчивого развития организаций // Организатор производства. 2015. № 3

(34).

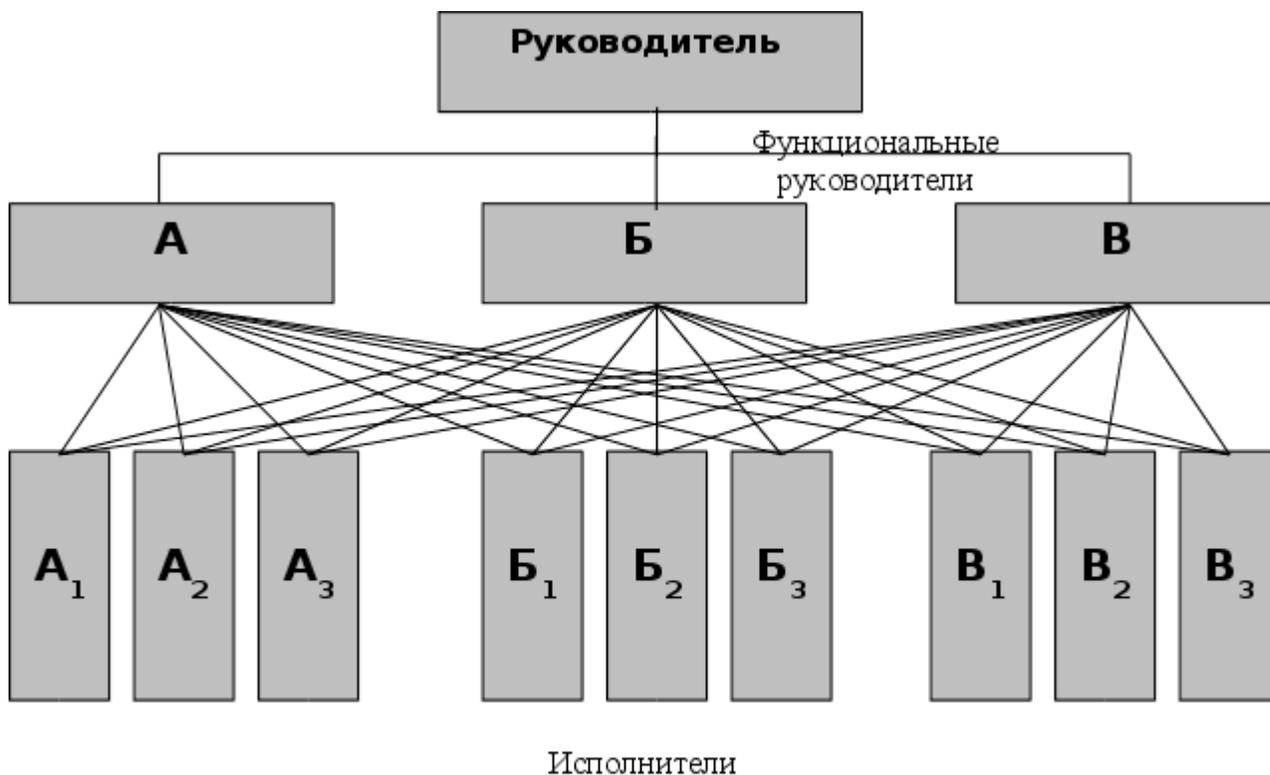
19. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. - М.: Наука, 2015
20. Суясова А.Д. разработка и совершенствование организационной структуры предприятия // «Экономика и социум» №4(23) 2019
21. Теория менеджмента : учебник / под ред. А.М. Лялина. - СПб. : Изд-во ПИТЕР, 2015
22. Федулова Л. И. Проблемы управления наукоемким производственным предприятием // Директор. - Август. - 2016
23. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; [пер. с англ.]. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
24. Харрингтон, Дж. Совершенство управления изменениями. Перевод В. Загребельный. М.: Стандарт и качество, 2014
25. Хохлова Т.П. Эволюция методологии организационного проектирования: динамическое горизонтальное структурирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 4.
26. Чижик А.С. Стратегия управления предприятиями в условиях мирового кризиса // Наука и мир, №5(9), 2017, Том 2.
27. Сайт компании ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» // <http://tsk-stroyremont.ru/>
28. Устав компании ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж»

ПРИЛОЖЕНИЯ

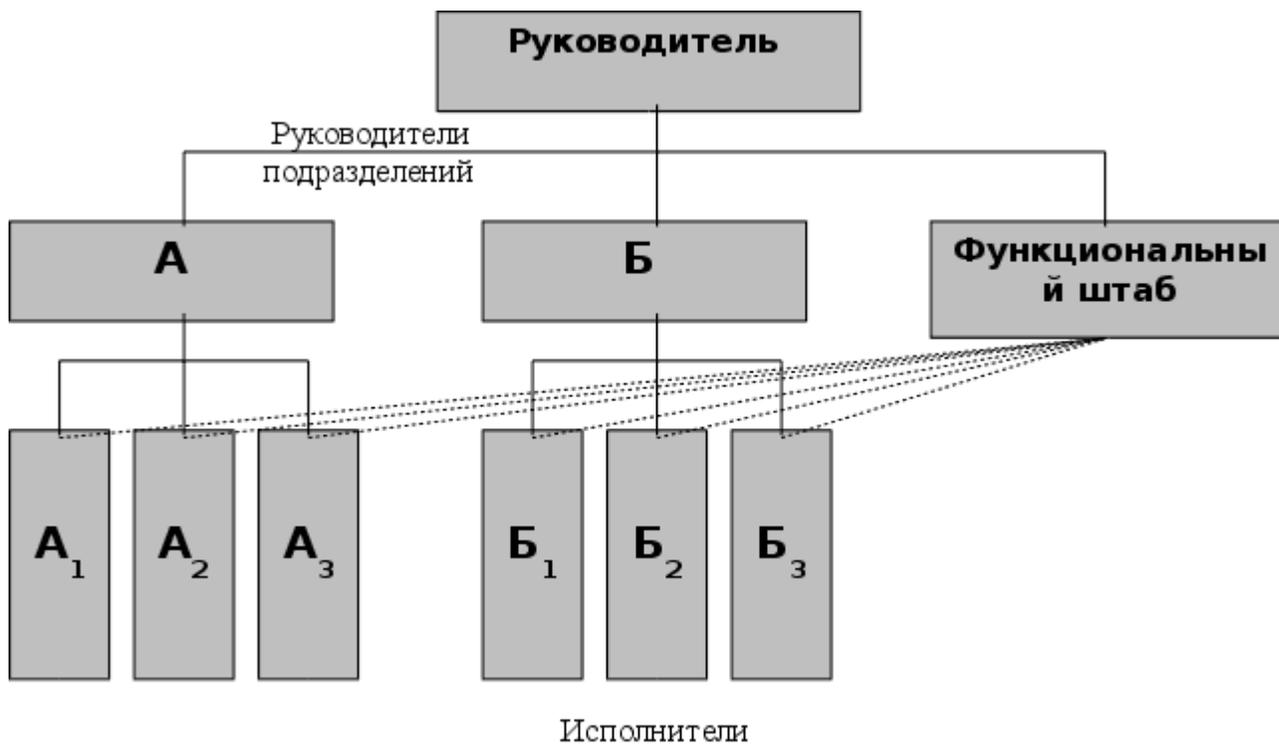
Приложение 1 - Линейная структура управления



Приложение 2 - Функциональная структура управления



Приложение 3 - Линейно - функциональная структура управления



Приложение 4 - Матричная структура управления



Приложение 5 - Структура персонала ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж»

Численность рабочих по факту на конец года

Показатель

	2016	Удельный вес, %	2017	Удельный вес, %	2018	Удельный вес, %
По возрасту, чел.						
от 20 до 30	9	17,3	10	18,9	13	25,5
от 30 до 40	11	21,2	13	24,5	11	21,6
от 40 до 50	17	32,7	17	32,0	17	33,3

от 50 до 60	11	21,2	10	18,9	8	15,7
Старше 60	4	7,7	3	5,7	2	3,9
Итого	52	100	53	100	51	100

По уровню образования, чел.

Среднее	9	17,3	10	18,9	8	15,8
Средне профессиональное	17	32,7	16	30,2	18	35,4
Неполное высшее	12	23,1	14	26,4	13	24,5
Высшее	14	26,9	13	24,5	12	24,3
Итого	52	100	53	100	51	100

По трудовому стажу, чел.

до 1 года	7	13,5	8	15	5	10,8
от 1 до 3 лет	16	30,8	17	32	17	33,3
От 3 до 5 лет	21	40,4	22	41,5	22	44,1
Более 5 лет	8	15,4	6	11,5	6	11,8
Итого	52	100	53	100	51	100

Приложение 6 - Изменения общей численности персонала за 2016-2018 г.г.

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение 2018г. от 2017г.	
				+/-	%
				Численность работников на начало года, чел.	50
Принято на работу, чел.	7	7	13	3	130
Уволено с работы, чел.					
в т.ч. по причинам:	5	6	15	9	250
ухода на пенсию	-	-	1	1	100
увольнения по собственному желанию	1	1	4	3	400
увольнения по инициативе администрации	4	5	11	6	220
Численность работников на конец года, чел.	52	53	51	-2	96,2

Приложение 7 - Основные технико-экономические показатели ООО ТСК «Запсибремстроймонтаж» по проекту

Наименование показателей	Ед. изм.	2017	2018	2019	отклонение	
					Абсолют. +/-	Темп роста, %
1. Выручка от реализации	т.р.	183525,6	170124,0	198701,5	28577,5	116,8
2. Численность персонала	чел.	53	51	53	2	104
3. Среднегодовая выручка на одного сотрудника	т.р.	9176,3	10007,3	11688,3	1681	116,8
4 .Фонд заработной платы персонала	т.р.	7200,0	6460,0	7015,6	555,6	108,6
5. Среднегодовая заработная плата	т.р.	360,0	380,0	412,68	32,68	108,6
6. Себестоимость услуг	т.р.	173799,6	160702,8	186779,4	26076,6	116,2
7. Затраты на 1 рубль реализации	коп.	94,7	94,5	94	-0,5	99,4
8. Прибыль	т.р.	9726,0	9421,2	11922,1	2500,9	126,5
9.Рентабельность продаж	%	5,3	5,5	6,0	0,5	-
10.Рентабельность деятельности	%	5,6	5,8	6,3	0,5	-

11.Доля работников удовлетворенных системой управления персонала	%	40	40	75	35	-
12.Коэффициент оборота по кадрам	%	50	53	26,5	-26,5	-