

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент - это система методов управления в условиях рынка или рыночной экономики, которые предполагают ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, постоянное стремление к повышению эффективности производства с наименьшими затратами, с целью получения оптимальных результатов.

Процесс управления организацией - это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально-экономической системы (организации). Вся многообразную деятельность по управлению организацией можно представить в виде процесса выполнения ограниченного числа функций.

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления).

Планирование - это одна из основных функций менеджмента. В широком смысле планирование это деятельность, направленная на определение целей и задач организации, а также распределение и перераспределение ресурсов для реализации поставленных задач.

В узком смысле - это процесс составления специальных документов, цель которых состоит в сочетании и координации работы, организации и повышении ее эффективности.

Планирование дает основу для принятия решений и развития предприятия в целом. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий.

Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на современном этапе руководителям российских предприятий и организаций необходимо принимать решения, которые бы способствовали выживанию и закреплению позиций в условиях жесточайшей конкурентной борьбы. Тема организации управления на предприятии, а также выполнение функции планирования чрезвычайно насущной на сегодняшний день. В последнее время в прессе, на многочисленных конференциях, в неформальном общении специалисты все чаще обсуждают задачу перехода от тактического планирования к стратегическому. Однако создать только оптимальные системы управления такими структурами недостаточно для эффективного развития компаний. Необходимо построить корпоративную культуру, соответствующую структуре и целям организации и полностью сформировать мировоззрение всех сотрудников, ориентированные на стратегическое развитие.

Цель работы - рассмотреть планирование как функцию менеджмента, его значение в процессе управления в современных условиях.

Цель достигается постановкой следующих задач.

1. раскрыть сущность функции планирования
2. рассмотреть виды планирования в организации
3. раскрыть особенности стратегического и тактического планирования
4. определить значение функции планирования в процессе управления в современных условиях.

Объектом исследования является производственное предприятие Вологодской области ООО «Альянс - Строй».

Предметом исследования является стратегическое и тактическое планирование на предприятии.

Для менеджеров знание взаимосвязи и взаимодействия функций менеджмента создает условия принятия правильных решений в области формирования и функционирования систем менеджмента. Анализ литературы и источников показал интерес ученых и специалистов как отечественных, так и западных, к рассматриваемой проблеме.

При написании работы в качестве источников литературы были использованы учебные пособия по менеджменту. В частности, автором были изучены работы по менеджменту таких отечественных авторов, как Н.Н. Герчикова, В.Р. Веснин, О.С. Виханский, Е.П. Михалева, а также работа американского классика М. Мескона и др.

Автором были использованы различные методы оценки – статистический, графический, метод наблюдений, табличный, сравнение и т.д.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Сущность функции планирования

Планирование - одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. В ходе планирования разрабатываются планы. Планирование - первый и наиболее значимый этап процесса менеджмента. На основе системы планов, созданных фирмой, в дальнейшем осуществляются организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей.

Один из «отцов» современного менеджмента А. Файоль отмечал: «Управлять - это предвидеть», а «предвидеть - это уже почти действовать» [7].

Планирование - это не просто умение предусмотреть все необходимые действия. Это также способность предвидеть любые неожиданности, которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться. Фирма не может полностью устранить риск в своей деятельности, но способна управлять им при помощи эффективного предвидения.

Планирование - «это разработка плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством» [5].

Планирование является важнейшим этапом процесса управления, определяющим цели (предприятия, коллектива, личности), наиболее эффективные методы и средства, необходимые для достижения этих целей, и систему показателей,

определяющих ход работ по достижению поставленных задач [2].

План - это намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо. Отсутствие планирования ставит организации в такое положение, когда они:

- не понимают поставленных целей, будущих задач;
- хозяйствование не рассматривают как непрерывный процесс, где текущие действия органически связаны с будущими;
- теряют ориентацию в хозяйственном мире, так как руководствуются в основном краткосрочными интересами и не понимают глубинного смысла происходящих событий;
- оказываются в более уязвимой позиции по сравнению с конкурентами.

Применение планирования:

- улучшает координацию действий в организации;
- позволяет организации учитывать быстрые изменения во внешней среде;
- делает возможным реализацию благоприятных возможностей для организации;
- улучшает информационный обмен в организации;
- способствует оптимальному распределению ресурсов;
- четко очерчивает обязанности и ответственность персонала;
- стимулирует работников к лучшему исполнению своей работы, а менеджеров - к большей обоснованности и реализации своих решений;
- улучшает контроль в организации [6].

По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Процесс планирования включает в себя четыре этапа:

1. выработку общих целей предприятия;
2. детализацию и конкретизацию целей;
3. определение путей, экономических и иных средств достижения этих целей;
4. контроль за достижением целей [11].

Таким образом, планирование как функция менеджмента является определением разнообразных задач функционирования и развития предприятия, а также способов и денег, чтобы их достичь.

Планирование как функция менеджмента способно обеспечивать своевременные решения, а также избегать поспешности в решении. С его помощью устанавливается четкая задача и правильный способ, чтобы ее реализовать, и обязательный контроль ситуации.

1.2 Виды планов предприятия

Следует различать планирование и планы. План - это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса

планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

По широте охвата:

- корпоративное планирование (для всей компании в целом);
- планирование по видам деятельности (планирование производства ковров);
- планирование на уровне конкретного подразделения (планирование работы цеха).

По функции:

- производственное;
- финансовое;
- кадровое;
- маркетинговое.

По подфункции (например, для маркетинга):

- планирование ассортимента;
- планирование рекламы;
- планирование продаж.

По временному периоду:

- долгосрочное планирование - 5 лет и более;
- среднесрочное планирование - от 2 до 5 лет;
- краткосрочное планирование - до года.

По степени детализации планов:

- стратегическое планирование;
- оперативное или тактическое планирование [7].

По обязательности выполнения:

- директивные планы для непосредственного обязательного исполнения;
- индикативные планы, которые являются ориентирными и зависят от индикаторов экономической, политической и т. д. деятельности.

План как итог планирования для исполнителей является директивным документом и должен включать как обязательные, так и рекомендательные показатели, причем с увеличением сроков планирования число индикативных (рекомендательных) показателей растет. Это связано с тем, что при долгосрочном планировании результат не может быть определен абсолютно точно, так как он зависит от изменения условий хозяйствования и имеет вероятностный характер. Планироваться могут конкретные мероприятия, товары, услуги и работы, а также структуры, технологии и процедуры. Например, планирование расширения организации, планирование более совершенного техпроцесса или планирование вывода товара на рынок.

Различают три основные формы организации планирования:

«сверху вниз»;

«снизу вверх»;

«цели вниз - планы вверх».

Планирование «сверху вниз» основывается на том, что руководство создает планы, которые надлежит выполнять их подчиненным. Такая форма планирования может дать положительный результат только при наличии жесткой, авторитарной системы принуждения.

Планирование «снизу вверх» основано на том, что планы создаются подчиненными и утверждаются руководством. Это более прогрессивная форма планирования, но в условиях углубляющейся специализации и разделения труда сложно создать единую систему взаимосвязанных целей.

Планирование «цели вниз - планы вверх» соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов. Руководящие органы разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях. Такая форма дает возможность создать единую систему взаимосвязанных планов, так как общие целевые установки являются обязательными для всей организации [10].

Планирование базируется на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность предприятия в перспективе и контроль за этим процессом. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают менеджеры. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетенции менеджеров и точности прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации.

1.3 Этапы организации планирования на предприятии

В общем, в процессе планирования можно выделить:

- процесс целеполагания (определение системы целей);
- процесс сочетания (координации) целей и средств их достижения;
- процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием.

Целеполагание - это процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений. В результате получается дерево целей, которое лежит в основе всего процесса планирования [3].

Само по себе наличие цели еще не означает, что она будет достигнута, необходимо наличие соответствующих материальных, финансовых и людских ресурсов. При этом часто от количества этих ресурсов зависит уровень достижения цели. Так, например, для создания предприятия в определенной отрасли необходимы первоначальные вложения не менее № млн рублей. Этот финансовый ресурс обязательно должен быть в наличии, и тогда будет обеспечено сочетание цели и средства ее достижения. Как результат координации появляются планы, в которых сочетаются мероприятия по достижению целей, сроки, средства и исполнители.

Для реализации процесса планирования также необходимо иметь налаженную организационную систему. Работа организации направлена на достижение планового показателя, и от того, как построена и скоординирована эта работа, зависит результат. Даже самые идеальные планы не будут реализованы без соответствующей организации. Должна существовать исполнительская структура.

Кроме того, у организации должна существовать возможность будущего развития, так как без этого организация будет разрушаться (если мы не развиваемся, значит, мы умираем). Будущее организации зависит от условий среды, в которой она работает, от навыков и знаний персонала, от того места, которое организация занимает в отрасли (регионе, стране).

Весь процесс планирования в организации разделяется на два уровня: стратегический и оперативный. Стратегическое планирование - это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе, оперативное планирование - это система управления организацией на текущий период времени. Эти два вида планирования соединяют организацию в целом с каждым конкретным подразделением и являются залогом успешной координации действий. Если брать организацию в целом, то планирование осуществляется в следующем порядке:

- Разрабатывается миссия организации.
- Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).
- Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
- Определяются стратегические альтернативы.
- Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели. Ответ на вопрос «что делать?».
- После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:
 - тактика, или как добиться того или иного результата (ответ на вопрос "как сделать?"). Тактические планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников;
 - политика, или общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей;
 - процедуры, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации;

- правила, или что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации [12].

Таким образом, планирование является основной функцией менеджмента, связывает все управленческие функции. Без планирования организация не в состоянии четко определить свои цели и направления деятельности.

Планирование - это вид управленческой деятельности, определяет перспективу и будущее состояние организации, пути и способы его достижения.

Цель планирования - определение необходимого количества ресурсов, внедрение нововведений для адекватного реагирования на изменения внешней среды.

Планирование является необходимым условием успешной деятельности организации в будущем, это процесс подготовки обоснованных перспективных решений.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «АЛЬЯНС - СТРОЙ»

2.1 Краткая организационная характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Альянс-Строй» в своей деятельности руководствуется Уставом, зарегистрированным в Инспекцией ФНС № 11 Вологодской области от 07.02.2015 года. Учредителями ООО «Альянс-Строй» являются: Огурцов Александр Борисович и Мельников Юрий Константинович.

Общество приобретает статус юридического лица с момента государственной регистрации.

Место регистрации ООО «Альянс-Строй»: Россия, Вологодская область, г. Вологда, ул. Гончарная, 8, кв.88.

Общество действует в соответствии с гражданским законодательством Российской Федерации, федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», и другими законодательными и иными актами Российской Федерации.

федерации.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности.

Общество имеет свой самостоятельный баланс.

Общество имеет свои печати, штампы, фирменное наименование, вправе иметь эмблемы и товарные знаки.

Основными видами деятельности ООО «Альянс-Строй» являются:

- строительные, строительско-монтажные, ремонтно-строительные и пуско-наладочные работы;
- производство общестроительных работ по возведению зданий;
- монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций;
- устройство покрытий зданий и сооружений;
- монтаж строительных лесов и подмостей и др.

Миссия предприятия состоит в реализации ремонтно-строительных и пуско-наладочных услуг и продукции из них при ориентации на широкий круг потребителей на внутреннем рынке и внешнем. Наиболее полное удовлетворение потребностей заказчиков с учетом интересов учредителей, клиентов и сотрудников предприятия, создание рабочих мест.

Стратегическими целями предприятия являются:

- занятие прочного места на строительном рынке;
- внедрение новых технологий и повышение производительности труда;
- расширение рынка сбыта за счет предложения ассортимента продукции, разработки новых видов услуг и продвижения их к покупателю при внедрении новых форм маркетинга;
- быстрое и качественное исполнение договорных отношений между предприятием и заказчиками;

- снижение издержек производства;
- рассмотрение возможности стать экологически безопасным предприятием с безопасными условиями труда;
- стать предприятием, в котором люди будут стремиться работать.
- повышение квалификации сотрудников.

Генеральный Директор Общества осуществляет руководство текущей деятельностью Общества в соответствии с решениями Общего собрания участников Общества, принятыми в соответствии с их компетенцией. Директор отвечает за принятие важнейших решений для организации в целом, осуществляет стратегическое планирование, руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Основные технико-экономические показатели за 2015-2017 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели ООО «Альянс-Строй» за 2015-2017гг

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение 2017г от 2015г	
				(+,-)	в %
Выпуск товарной продукции и услуг, тыс.руб.	1065	3278	59772	58707	5612,39
Себестоимость проданных товаров, продукции,, работ, услуг, тыс.руб	1159	27500	27335	26176	2358,50

Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб. - 94	-24222	32417	32511	-	
Численность работников, чел.	39	49	59	20	151,28
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	1966,5	2636,49	4521,0	2554,5	229,9
Среднемесячная заработная/плата на 1 работающего, руб.	4201,92	4483,83	6385,59	2183,67	151,97
Выработка товаров на одного работника, тыс.руб.	27,31	66,90	1013,08	985,77	3709,26
Заработная плата в % к товарной продукции	184,65	80,43	7,56	-177,09	4,09
Затраты на 1 руб. товарной продукции, коп.	108,83	838,93	45,73	- 63,1	42,02
Рентабельность выпущенной товарной продукции и услуг, %	-	-	118,59	118,59	

Но данным таблицы 1 видно, что прирост выпуска товарной продукции и услуг составил в 2017 г. по сравнению с 2015 г. - 58707 тыс.руб.

Численность работников предприятия также возросла на 20 человек или на 151,28 % в 2017 г. по сравнению с 2015 г. Рост численности работников повлек за собой увеличение фонда заработной платы на 2554,5 тыс.руб. или на 229,9 %. За анализируемый период (2015-2017 гг.) на предприятии произошло увеличение среднемесячной заработной платы на одного работающего заработной платы с 4201,92 до 6385,59 руб. или на 2183,67 руб., темп роста в процентах составляет 151,97%.

Также из данных таблицы можно сделать вывод, что на предприятии увеличилась на 3709,26 % или на 985,77 тыс.руб. выработка на одного работника в год, это

связано с ростом выручки предприятия, затраты на 1 рубль товарной продукции значительно снизились на 63,1 коп. или на 42,02%

Очень сильно возросла рентабельность выпущенной товарной продукции и услуг - до 118, 59 %.

2.2 Анализ состава и структуры персонала предприятия

Люди- ключевой фактор в любой модели управления. Вообще говоря, руководство достигает целей организации посредством других людей.

Проанализируем трудовые ресурсы ООО «Альянс-Строй» в 2015-2017гг. (см.табл.2).

Как видно из данных таблицы 2 на предприятии происходит постоянный рост численности персонала, так в 2016г по сравнению с 2015г численность увеличилась на 10 чел. или на 20,4%, а в 2017г по сравнению с 2015г она возросла на 20 чел. или на 51,3%.

Таблица 2

Анализ динамики трудовых ресурсов ООО «Альянс-Строй» за 2015-2017гг

Показатель	2015г 2016г 2017г			2017г к 2016г		2017г к 2015г	
	абсол. изм.	абсол. изм.	абсол. изм.	относит.изм.,		относит.изм.,	
				изм.	%	изм.	%
Среднесписочная численность работников, чел.	39	49	59	10	120,4	20	151,3
В т.ч.							
управленческий персонал	9	9	15	6	166,7	6	166,7

производственный персонал	30	40	44	4	110,0	14	146,7
мужчин	35	45	51	6	113,3	16	145,7
женщин	4	4	8	4	200,0	4	200,00
имеющих высшее образование	9	9	13	4	144,4	4	144,1
имеющих среднее проф. образование	28	32	41	9	128,1	13	146,4

На предприятии работает больше производственного персонала, чем управленческого, а также по половой принадлежности можно сделать вывод, что на предприятии работает больше мужчин, общая численность которых к 2017г возросла на 16 человек.

Эффективное использование сформированного в строительном предприятии персонала в значительной степени обеспечивается разработкой системы мероприятий, направленных на повышение производительности труда.

Таблица 3

Оценка динамики и выполнение плана по уровню трудоёмкости продукции за 2016-2017гг

Показатель	2016 г.	2017 г.		Рост уровня показателя, %		
		План	Факт	План к 2016 г.	Факт к 2016 г.	Факт к плану
Выполнено работ, т.руб.	3278	59700	59772	1821,23	1823,43	100,12

Отработано всеми рабочими человеко-часов	72240	80200	79464	111,02	110,0	99,08
Удельная трудоемкость на 1 тыс. руб./час	22,04	1,34	1,32	6,07	6,0	98,5
Производительность труда производственного персонала, руб.	45,38	744,39	752,19	1640,35	1657,54	101,05

Под производительностью труда понимается отношение основных результатов деятельности предприятия и его отдельных работников к затратам труда персонала на ее осуществление в определенном периоде. Производительность труда – показатель экономической эффективности трудовой деятельности работников. От уровня и динамики производительности труда зависят развитие предприятия и уровень благосостояния её членов.

Основной целью управления производительностью труда в строительном предприятии является поиск и реализация возможных резервов ее роста при обеспечении высокого уровня выполнения работ и услуг. На основании данных табл. 3 можно сделать вывод, что плановое задание по снижению трудоёмкости продукции в целом по предприятию значительно перевыполнено. Плановое задание по снижению трудоёмкости продукции к прошлому году составило 6,07%, тогда изменение $6,07\% - 100\% = -93,3\%$. Фактическое снижение трудоёмкости к уровню прошлого года 6,0% или $6,0\% - 100\% = -94,0\%$.

Проведем факторный анализ производительности труда. Плановый прирост производительности труда (часовой выработки) за счёт снижения трудоёмкости продукции:

$$\Delta CC_{\text{пл}} = \Delta TTE * 100 / 100 - \Delta TTE = 93,3 * 100 / (100 - 93,3) = 1392,54\%$$

Фактический рост производительности труда за счёт снижения трудоёмкости к уровню прошлого года:

$$\Delta CC_{\text{фак}} = 94,0 * 100 / (100 - 94) = 1566,67\%$$

План по снижению трудоёмкости перевыполнен на 174,13% (1566,67%-1392,54%), в результате чего среднечасовая выработка продукции возросла на 17,19% (1657,54%-1640,35%).

Зная, как изменилась среднечасовая выработка, можно определить изменение трудоёмкости продукции:

$$\Delta TE\% = \frac{\Delta CB\% \cdot 100}{100 + \Delta CB\%} ;$$

$$\Delta TE\%_{\text{пл}} = 1640,35\% \cdot 100 / (100 + 1640,35\%) = 94,25\%$$

$$\Delta TE\%_{\text{факт}} = 1657,54\% \cdot 100 / (100 + 1657,54\%) = 94,31\%$$

Таким образом, можно сделать вывод, что трудоемкость продукции составила 94,25% в 2016г, а в 2017г – 94,31%, то есть предприятие затрачивает больше трудового времени на оказание работ и услуг, а также выпуск продукции, что снижает эффективность использования трудовых ресурсов ООО «Альянс – Строй».

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов по уровню квалификации (табл. 4).

Таблица 4

Состав рабочих ООО «Альянс-Строй» по уровню квалификации за 2016-2017 гг.

Разряд рабочих	Тарифные коэффициенты	Численность производственных рабочих на конец года, чел.	
		прошлый год	отчетный год
I	1,00	2	2
II	1,30	8	9
III	1,69	9	10

IV	1,96	19	21
V	2,27	2	3
Итого		40	44

Судя по среднему тарифному разряду и среднему тарифному коэффициенту рабочих, их квалификационный уровень за отчетный год несколько повысился. Квалификационный уровень работников во многом зависит от возраста, стажа работы, образования и т.д.

Для высшего руководства ООО «Альянс-Строй» регламентирующие документы – инструмент, который позволяет не отвлекаться на текущие и незначительные проблемы управления. Руководителям среднего звена, то есть начальникам отделов и цехов ООО «Альянс-Строй» регламентация деятельности позволяет представлять систему управления организацией комплексно: где заканчивается и начинается очередная зона ответственности, правильно ли поделены функции, кто руководит тем или иным процессом и как оцениваются результаты этой деятельности.

Для бригадиров ООО «Альянс-Строй», перед которыми уже поставлены конкретные задачи, регламентация деятельности – это руководство к действию, где должны быть описаны способы (технологии) достижения намеченных целей.

Исполнители. Данная категория персонала является, основным пользователем регламентирующих документов ООО «Альянс-Строй». Одним из признаков хорошо составленного регламентирующего документа является то, что он понятен исполнителю. Ведь основная причина непринятия большинством сотрудников регламентирующих документов не в том, что они не доработаны или плохо оформлены, а в том, что эти документы недостаточно отражают деятельность конкретного сотрудника. Есть, правда, еще одна причина неприятия – правильная регламентация всегда усиливает нагрузку на сотрудника (повышает его уровень эксплуатации), но не всегда это повышение приводит к росту оплаты труда.

При анализе и проектировании организаций следует рассматривать отношения их элементов, структуру, а также механизм взаимодействия этих элементов в рамках определенных целей и заданной структуры организации. Организационная

структура и организационный механизм во всем многообразии их проявлений образуют организационные формы управления.

Далее рассмотрим организацию управления на предприятии ООО «Альянс - Строй».

Большое значение для хозяйственного руководства имеет установление рациональной производственной структуры предприятия.

Организационная структура отражает состав и подчиненность линейных и функциональных звеньев управления, на ООО «Альянс - Строй» структура управления имеет линейно-функциональный вид (рис. 1). При данном типе организационной структуры предприятия (линейно-функциональная) линейному руководителю, который подчиняется непосредственно директору, в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ и планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (отделов, групп). Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Руководство ООО «Альянс-Строй»

Производственный отдел

Коммерческий отдел

Отдел кадров и снабжения

Бухгалтерия

Отдел снабжения

Канцелярия

Планово-экономический отдел

Производ-ственно-технический отдел

Отдел охраны труда и техники безопасности

Рис. 1 – Организационная структура управления ООО «Альянс-Строй»

Управление предприятием осуществляется директором на основе единоначалия. Структура управления имеет линейно-функциональный вид. Директору подчинены все нижестоящие руководители. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия.

Функциональные подразделения осуществляют всю техническую подготовку производства, подготавливают варианты решения вопросов, связанных с руководством процессами производства, освобождают линейных руководителей от планирования финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и других вопросов.

Организационная структура управления ООО «Альянс-Строй» характеризуется:

высокой иерархией управления (кто кому подчиняется), что свидетельствует о несовершенстве данной структуры;

наличием стандартов и правил;

осуществлением найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом.

Директору подчинены все нижестоящие руководители. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия.

В области структурных изменений предполагается: сокращение высшего звена управления и приведение функционального деления к 3 модулям: маркетинг; финансы; производство, техника и снабжение.

В пределах своей компетенции директор ООО «Альянс-Строй», являясь руководителем верхнего уровня, организует всю работу и несет полную ответственность за его состояние и деятельность. Без доверенности действует от имени предприятия, представляет его во всех учреждениях, распоряжается в

соответствии с законом имуществом и средствами ООО «Альянс-Строй», заключает договора, выдает доверенности, открывает в банке счета ООО «Альянс-Строй». В пределах своей компетенции издает приказы по предприятию.

Главный бухгалтер организации назначается на должность и освобождается от должности директором организации. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Бухгалтерия выполняет финансовые операции.

Коммерческий директор определяет техническую политику, перспективы развития предприятия, осуществляет контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда и техники безопасности, обеспечивает повышение уровня подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство.

Главный инженер осуществляет регулирование хода производства, обеспечивает бесперебойное материально-техническое снабжение производства, руководство работой по оперативному регулированию хода производства, руководит разработкой производственных планов и календарных графиков производства; разрабатывает смету затрат материальных ресурсов.

Должностные инструкции прилагаются.

Каждый отдел должен иметь положение об отделе, в котором определены обязанности, права и ответственность каждого работника, связи отдела с другими службами предприятия, сроки выполнения различных видов работ и документов.

Все подразделения предприятия действуют в процессе производства взаимосвязано. Для их согласованной деятельности четко определены регламент работы каждого звена, методы и формы их взаимосвязи. С этой целью определены права, обязанности и ответственность каждого работника. При этом достигается рационализация процессов управления с применением технических средств и вычислительной техники.

Нормы управляемости - регламентируют число подчиненных работников у одного руководителя соответствующего подразделения предприятия. Норма управляемости ООО «Альянс - Строй» на верхнем уровне имеет значение 4:1, то

есть у директора в подчинении находится 4 человека. При этом линейный руководитель имеет возможность решать стратегические и управленческие вопросы. Данные управленческих решений и другая информация от руководителя доходят до исполнения быстро, без запоздания.

Отметим, что предприятие, обладает типом структуры управления свойственным основной массе – линейной и соотношение руководителей и специалистов желает быть лучше, так как руководителей для предприятия слишком много - отклонение составляет 4:1, 3,75:1, что превышает допустимые значения порядка 2 раз, но нельзя говорить что ситуация в этом направлении плохая. Видна хоть и незначительная, но тенденция к уменьшению этих значений.

Рассчитаем долю работников по управлению персоналом в общей численности работников организации. Рассчитаем сколько работников компании приходится на одного служащего по управлению персоналом («норму обслуживания»).

$Д_{р.у.п} = \text{Численность Р.У.П} / \text{численность всех работников}$

$Д_{у.п.} = 6 / 59 = 0,10$

То есть на 10 работающих в компании сотрудников приходится 1 работник управления персоналом, что несколько выше чем оптимальное (каждый менеджер в среднем должен иметь более пяти подчиненных). Но поскольку ООО «Альянс – Строй» предприятие по численности небольшое, то нет смысла сравнивать ее с другими компаниями, так как она должна содержать набор всех руководящих должностей, которые так или иначе связаны с ведением кадровой политики.

Рассчитаем нормативную численность специалиста по управлению персоналом, исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года.

Расчет нормативной численности специалиста по управлению персоналом производится по формуле:

$$Ч = Т * К / \Phi_{п}, (1)$$

Где Ч – плановая численность инспекторов по кадрам;

Т – общая трудоемкость выполняемых работ;

К – коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в Т (К=1,5);

Фп – полезный фонд рабочего времени одного работника.

$$Ч = 29 * 1,5 / 265,4 = 0,16 = 1,0$$

Плановая численность специалиста по управлению персоналом на основе общей трудоемкости выполняемых работ составляет 1 человек, что является достаточным для ООО «Альянс – Строй» так как данное предприятие небольшое по численности.

Можно перечислить следующие преимущества организационной структуры ООО «Альянс - Строй»:

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

Среди недостатков линейного построения — разногласия между линейными и функциональными служащими. Линейные служащие часто противодействуют работе функциональных экспертов; возникающие разногласия могут выразиться в неправильном толковании полученной от экспертов информации, которая передается линейными служащими непосредственным исполнителям.

Также можно выделить следующие недостатки в системе управления организацией ООО «Альянс – Строй»:

- Отсутствует четкая координация в штате работников, что приводит к нарушениям трудовой дисциплины;
- Отсутствие четкого планирования в организации работ и, как следствие, снижение объемов выполнения работ и исполнения бюджетных обязательств.

Сотрудники ООО «Альянс - Строй» проявляют уважение, чуткость и внимательность по отношению друг к другу. Коллектив является сплоченным, в нем наблюдается не только взаимная требовательность, но и взаимная ответственность за результаты труда.

Наиболее важной проблемой, требующей решения со стороны руководства, с точки зрения опрошенных сотрудников является несовершенство организационной структуры и система оплаты труда. При этом большинство опрошенных сотрудников считают необходимым введение дополнительных должностей, таких как, например, специалист по сбыту продукции или маркетолог. То есть у предприятия назрела необходимость в модернизации организационной структуры управления.

Изучение взаимоотношений директора с руководителями ООО «Альянс - Строй» и специалистами предприятия выявило следующие особенности:

- прежде чем принять решение по вопросу, имеющему сколько-нибудь важное значение, директор советуется с руководителями и главными специалистами. Это помогает им осознать свое значение для предприятия и повышает чувство ответственности за свой труд;
- директор не дублирует руководителей и специалистов, предоставляя им право самим выполнять свои обязанности, но требует, чтобы принимаемые ими решения были обоснованными;
- задание подчиненному директор, как правило, выдает в форме поручения, просьбы.

Во взаимоотношениях директора ООО «Альянс - Строй» с подчиненными имеется и другие особенности. Но все взаимоотношения, как правило, строятся на демократической основе и дифференцированно в зависимости от роли, которую играет работник в деятельности предприятия, отношения его к той или иной категории работников, качества и добросовестности выполнения им своих обязанностей, а также от частоты и продолжительности контактов.

Таким образом, состав управления ООО «Альянс-Строй» количественно и качественно обеспечен кадрами, уровень образования, квалификация, стаж работы руководящих работников удовлетворяют требованиям работы пред предприятия. Тенденции к замещению руководящих работников с более высоким уровнем образования и квалификацией пока не требуется.

2.3 Реализация планирования на предприятии ООО «Альянс - Строй»

Планирование имеет в виду разумную озабоченность тем, что может произойти в будущем, и подготовку мер с целью предупредить те нежелательные события, которых можно избежать.

Планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности предприятия и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами.

Руководство ООО «Альянс-Строй» сформулировало основные планы своей организации следующим образом:

- обеспечение безопасности выпускаемой продукции, оказываемых услуг и работ;
- удовлетворение потребностей города в строительной продукции;
- повышение прибыльности и конкурентоспособности ООО «Альянс-Строй» на внутреннем рынке.

Стратегической целью ООО «Альянс-Строй» является становление как лидера среди небольших строительных компаний города Вологды посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения качества продукции и услуг.

2. Организация на предприятии. Чтобы планы были реализованы руководство должно найти эффективный способ сочетания планов, т. е. с оптимальным результатом.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач, чтобы данный процесс был успешным, необходима соответствующая целям и задачам грамотно построенная организационная структура.

ООО «Альянс-Строй» относится к предприятию с линейно – функциональной организационной структурой. Линейно-функциональная структура управления структура органов управления, состоящая из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; и
- обслуживающих функциональных подразделений.

При линейно-функциональном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному

руководителю вырабатывать и принимать конкретные решения.

Субъекты деятельности – сотрудники, выполняющие работу. Субъекты деятельности могут быть индивидуальными (должностные позиции, рабочие места) и коллективными (подразделения). Для регламентации деятельности субъектов в ООО «Альянс-Строй» используются организационные документы: должностные инструкции, положения о подразделениях или должностных лицах.

Процессы деятельности – это части деятельности, в ходе которой субъекты выполняют свою работу, используя ресурсы. Для регламентации деятельности процессов в ООО «Альянс-Строй» используются нормативные документы (рабочие инструкции, методические рекомендации).

Ресурсы – это деньги, материалы, люди, которые обеспечивают деятельность ООО «Альянс-Строй». Распределение ресурсов обязательно нужно регламентировать, и наиболее удобно это делать в ООО «Альянс-Строй» с использованием планово-учетных документов (планов, нормативов).

Так как люди – один из ключевых ресурсов, необходимых в деятельности ООО «Альянс-Строй», регламентация деятельности персонала – одна из самых важных задач предприятия. Роль специалистов в ООО «Альянс-Строй» при работе с планово-учетными документами заключается в разработке хороших планов по управлению персоналом, а по возможности и справочников по кадровым аспектам для менеджеров.

Есть еще один тип регламентирующих документов – распорядительные документы (приказы, распоряжения, служебные записки с разрешительной резолюцией, решения и т. п.). Они применяются в ООО «Альянс-Строй» для передачи краткосрочных, не терпящих отлагательств поручений руководства – когда нет смысла разрабатывать полноценный документ долговременного действия. Такими документами регулируются в ООО «Альянс-Строй» и субъекты, и процессы, и ресурсы.

Существует расхожее мнение о том, что регламентирующие документы нужны только специалистам по регламентации или по управлению персоналом. На самом деле это не совсем так. Грамотная система документационного обеспечения управлением (ДОУ) полезна для всех категорий персонала в организации – топ-менеджеров и менеджеров среднего звена, линейных руководителей и исполнителей. Рассмотрим подробнее, что же дает регламентация деятельности персонала для каждой категории сотрудников ООО «Альянс-Строй».

В состав документов, регламентирующих деятельность персонала предприятия ООО «Альянс-Строй» включаются правила внутреннего трудового распорядка, которые определяют общие требования к системе управления персоналом предприятия, декларируют основные положения системы, отношения между компанией и сотрудниками.

Данный документ необходим ООО «Альянс-Строй» для того чтобы:

1. Идентифицировать основные (наиболее актуальные) процессы управления персоналом;
2. Определить основные категории персонала;
3. Решить вопросы управления информированием сотрудников;
4. Определить полномочия и ответственность должностных лиц при принятии кадровых решений;
5. Установить процедуры и правила документирования кадровых и структурных решений;
6. Определить вопросы управления условиями работы сотрудников;
7. Решить вопросы регулирования трудовых отношений с сотрудниками.

Таким образом, Правила внутреннего трудового распорядка содержат все требования, которые необходимо учитывать при регламентации отдельных процессов на предприятии ООО «Альянс-Строй».

Довольно важное значение в системе регламентации кадров ООО «Альянс-Строй» занимают должностные инструкции. Целью должностной инструкции является описание того, что от работника требует и хочет получить организация.

Должностная инструкция – юридический документ, регламентирующий полномочия и обязанности работника предприятия. Разрабатываются должностные инструкции руководителем предприятия.

Должностная инструкция разрабатывается в ООО «Альянс-Строй» на основе Коллективного договора и Правил внутреннего трудового распорядка. Обязанности работников ООО «Альянс-Строй» вытекают из основных задач, решаемых подразделением.

Каждый работник ООО «Альянс-Строй» ознакомлен с должностной инструкцией под расписку, которую располагают на последнем листе документа, ниже подписи руководителя и виз согласования. Расписка включает слова "С инструкцией ознакомлен (на)", личную подпись работника, инициалы и фамилию, дату ознакомления.

Таким образом, регламентация деятельности персонала не требует дополнительных капиталовложений и доступна абсолютно любой организации. Она позволяет систематизировать работу персонала, сделать ее более эффективной, повысить ее значимость.

Однако для успешного управления компанией необходимо не только структурное описание регламентов деятельности персонала, но и внедрение в сознание персонала тех ценностных установок, которые способствуют выполнению этих самых регламентов.

Рассмотрим реализацию других функций менеджмента в ООО «Альянс-Строй»

Мотивация. Наиболее эффективной и наиболее полно учитывающей разнообразные потребности людей, с точки зрения руководства ООО «Альянс-Строй», является теория А. Маслоу. Руководитель, который знает уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в будущем, следовательно, может выбрать наиболее эффективный мотиватор. При применении иерархии потребностей по Маслоу большая роль отводится интуиции, что и является лучшим объяснением ее популярности.

Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обуславливается рядом факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями.

Рассмотрим потребности работников ООО «Альянс-Строй», доминирующие в настоящее время. В иерархии потребностей для сотрудников-управленцев наибольшее значение имеет удовлетворение их потребностей в самоутверждении и в самовыражении. Это связано со стремлением людей к получению высокого статуса, завоеванию авторитета, продвижению по службе, власти, а также к реализации своих потенциальных возможностей, творческих способностей в то время, как они, занимая высокую должность, в основном удовлетворили свои первичные, а также социальные потребности.

В иерархии потребностей для сотрудников-специалистов неуправленческого звена наибольшее значение имеет удовлетворение их социальных потребностей и потребностей в самовыражении. Это связано со стремлением людей к поддержке со стороны окружающих, признанию их заслуг, а также в завоевании авторитета, получении публичного признания, когда первичные потребности в основном удовлетворены.

В иерархии потребностей рядовых работников на первое место выходит удовлетворение их первичных потребностей, т.е. физиологических и потребностей в безопасности. Это связано со стремлением к удовлетворению потребностей, обеспечивающих человеку элементарное выживание, а также со стремлением к получению определенных социальных гарантий.

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ней организацией, получают определённые материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, является заработная плата и различные выплаты и льготы.

Применяется также еще одна форма мотивации - продвижение в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

Контроль. Предварительный контроль на строительном предприятии ООО «Альянс-Строй» осуществляется в отношении человеческого фактора. Контроль потенциальных сотрудников каждого отдела происходит путем проверки уровня профессионального образования, наличия необходимого стажа работы по специальности, проведения различных психологических тестов, тестов на профессиональную пригодность и собеседований.

Текущий контроль ООО «Альянс-Строй» базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для этого используется система обратной связи начальника с подчиненным в каждом подразделении, позволяющая руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути достижения целей. Отклонения могут быть вызваны как внешними факторами (конкуренция, ухудшение экономической ситуации, принятие новых законов и др.),

так и изменением внутренней среды самого предприятия.

Итоговый контроль осуществляется путем обратной связи начальника с подчиненными после того, как работа выполнена, когда фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Итоговый контроль, с одной стороны, дает руководству организации информацию, необходимую при планировании дальнейшей деятельности организации (оценивается реалистичность поставленных задач, анализируются возникшие проблемы), а, с другой стороны, способствует мотивации .

Таким образом, планирование является важнейшей функцией управления, служащей для оценки эффективности деятельности предприятия.

3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ООО «АЛЬЯНС - СТРОЙ»

3.1 Совершенствование организационной структуры

Существующая структура на предприятии ООО «Альянс-Строй» представляет собой традиционную линейно-функциональную структуру с высоким уровнем централизации, с единственной линейной сферой деятельности – производством.

Директору непосредственно подчиняется 4 основные службы (подразделения организации), что лишает его возможности заниматься стратегическими вопросами. Диапазоны ответственности четко не определены и вследствие этого часто пересекаются, а некоторые функции не выполняются вообще, наблюдаются слабые связи между подразделениями.

В результате анализа действующей организационной структуры управления можно сделать следующие выводы.

Организационная структура предприятия не отвечает современным рыночным условиям, требует принципиальной переработки – развития рыночных блоков и повышения гибкости.

Недостаточно удовлетворяются потребности рынка.

Предприятие не использует всех маркетинговых возможностей, не уделяет достаточного внимания качеству и технологии производства работ.

Существующая система распределения полномочий направлена в основном на оперативную работу и не позволяет перейти к стратегическому управлению.

Не определена общая цель деятельности предприятия.

Отсутствует политика по сохранению кадрового потенциала, не задействованы эффективные механизмы мотивации работников.

Не разработана стратегия развития предприятия и финансовая политика, не проводится учет и контроль финансовых потоков, что ухудшает финансовое состояние предприятия.

Отсутствует официально сформулированная и утвержденная организационная культура предприятия.

Недостаточное использование среднего и низового звеньев управления.

Первой задачей на пути формирования новой организационной структуры управления является определение таких сфер деятельности предприятия, которые непосредственно и существенно влияют на достижение стратегических целей предприятия. Если прежде к такой сфере относилось только производство, то в условиях рыночной экономики сюда относятся маркетинг, финансы, производство, персонал. А это значит, что вся организационная структура управления должна строиться вокруг них.

В старой организационной структуре управления они были в зачаточном состоянии и не носили линейного характера.

Вторая задача при формировании организационной структуры состоит в том, чтобы перейти от традиционного, к стратегическому управлению предприятием. Это в первую очередь задачи генерального директора. Поэтому необходимо было освободить его от текущей, оперативной работы, сосредоточив внимание на стратегии, финансах, персонале. В то же время следует учесть, что переход на стратегическое управление меняет характер работы руководителей всех уровней и каждого подразделения, а также характер мотивационных механизмов, направленных теперь на развитие, инновации, научно-технический прогресс.

Следующая задача новой организационной структуры – обеспечить высокую гибкость системы управления, способность отслеживать быстрые изменения внешней среды. Для этого необходимо создание стратегического центра, а также формирование гибкой системы распределения полномочий.

Стратегический центр подчиняется непосредственно директору. Его задачи: сбор и обработка информации для разработки и реализации стратегии; разработка и внедрение инновационных проектов в различных сферах деятельности предприятия путем создания временных творческих коллективов; планирование и координация работы временных проектных структур. Это позволяет значительно повысить гибкость и адаптивность предприятия к быстроменяющимся внешним условиям.

Значительное развитие необходимо получить блоку коммерческого директора. В новой структуре предлагается введение дополнительной штатной единицы – специалиста по сбыту, который будет одновременно совмещать обязанности специалиста по маркетингу. При этом у предприятия значительно расширятся возможности по ускорению сбыта готового к сдаче жилья и расширения предлагаемых строительно – монтажных услуг с учетом потребностей рынка. Специалист по сбыту будет выполнять следующие функции:

Осуществление сбыта и поставки готовой продукции.

- Осуществление контроля за выполнением подразделениями

предприятия заказов, соблюдением правил хранения и подготовки готовой продукции к отправке потребителям.

- Оформление сбытовой и иной документации.

- Ведение учета, составление установленной отчетности.

На данный момент в предприятии требуется реструктуризация такой важной сферы, как работа с персоналом. Весь спектр этих вопросов сосредоточен в блоке начальника отдела кадров, но это только одна сторона. Сегодня существенно меняется сам характер работы службы управления персоналом, ее цели, функции, задачи. Если традиционно эти подразделения выполняли функции учета личного состава, то сегодня преобладают содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. В основе новой концепции подготовки кадров лежит становление и развитие творческой личности. Для этого

предлагается введение дополнительной штатной единицы – специалиста по кадрам. При этом на него будут возложены следующие функции:

Выполняет работу по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.

- Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров.

- Проводит изучение и анализ:

Должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия и его подразделений.

Установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников.

Модернизированная организационная структура ООО «Альянс – Строй» представлена на рис. 2.



Рис. 2– Модернизированная организационная структура ООО «Альянс-Строй»

Результатов аттестации работников и оценки их деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовки предложений по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение.

- Участвует в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями, контактов с предприятиями аналогичного профиля.

- Принимает участие в разработке перспективных и текущих планов по труду.

- Осуществляет контроль за размещением и расстановкой молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении специальностью и профессией, проведением их стажировок.

- Принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников к производственной деятельности.

- Участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения.

- Анализирует состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками предприятия внутреннего трудового распорядка, движение кадров, участвует в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины.

3.2 Совершенствование регламентирующих документов и организации управленческого труда

Разрабатывая должностные инструкции, важно соблюдать единый под ход к их построению, формулировке содержания разделов, последовательности изложения текста. Инструкции должны содержать перечень всех обязанностей и полномочий работника в кратких и четких формулировках с однозначным толкованием, учитывать меняющиеся условия деятельности организации. Как нормативный документ должностная инструкция определяет организационно-правовое положение работника и его взаимоотношения с другими сотрудниками предприятия. Инструкцию разрабатывает руководитель структурного подразделения, он же и подписывает. При отсутствии структурных подразделений текст инструкции составляет специалист, занимающий данную должность, соответственно он и подписывает.

Должностные инструкции относятся к документам, подлежащим утверждению, и, как правило, утверждаются руководителем организации или его заместителем, курирующим работу кадровой службы. Во многих организациях принято согласовывать должностные инструкции с юридической службой, что следует признать положительной практикой, позволяющей существенно улучшить качество данного документа и привести его в соответствие с действующим законодательством о труде. Должностная инструкция доводится до сведения работника под расписку.

В унифицированной форме должностной инструкции, согласно ГСДОУ, отражена структура текста этого документа, включающая следующие разделы:

1. Общие положения.

2. Функции.

3. Должностные обязанности.

4. Права.

5. Ответственность.

6. Взаимоотношения. Связи по должности.

В ГСДОУ рекомендовано включать в должностную инструкцию раздел «Оценка работы», в котором должны быть перечислены критерии оценки степени выполнения работником своих функций и обязанностей, использования прав и т.д. Основными критериями при этом являются качество работы и своевременность ее выполнения, а качество работы определяется в первую очередь выполнением обязанностей, возложенных на работника в должностной инструкции.

Раздел «Общие положения» должен содержать: основные сведения о должности; наименование подразделения, в котором работает сот рудник, занимающий данную должность; его непосредственную подчиненность; порядок приема на работу и порядок увольнения; порядок замещения сотрудника при его отсутствии; перечень законодательных, нормативных и методических материалов, которыми сотрудник должен руководствоваться в своей деятельности; квалификационные требования к претенденту на данную должность, т.е. требования к уровню образования и стажу работы.

В разделе «Функции» определяются основные направления деятельности работника, тот участок работы, за который он несет ответственность.

В разделе «Должностные обязанности» перечисляются конкретные задачи, возложенные на специалиста, указывается форма его участия в управленческом процессе - руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, исполняет, контролирует, согласовывает, представляет, курирует и т.д.

В разделе «Права» описываются полномочия работника, необходимые для выполнения предписанных ему действий. Здесь указываются такие права работника, как право принятия решений, получения ин формации, необходимой для работы, право визирования документов и участия в их подготовке и обсуждении и т.п. Работник должен быть наделен правом требовать от других сотрудников организации своевременного и качественного исполнения определенных действий.

Виды и формы ответственности должностного лица за результаты и последствия своей деятельности, а также за не принятие своевременных мер по определенным вопросам служебной деятельности, если они относятся к кругу его обязанностей, описываются в разделе «Ответственность». Например, специалист по работе с кадрами несет ответственность за: нарушение действующего законодательства при приеме, переводе и увольнении сотрудников; нарушение инструкции по ведению трудовых книжек при их заполнении; несвоевременную выдачу трудовых книжек работникам при увольнении; бестактное, грубое отношение к работникам организации и гражданам, обращающимся в кадровую службу.

Раздел «Взаимоотношения» должен четко показывать служебные взаимосвязи сотрудников, и прежде всего взаимный обмен документацией между должностными лицами внутри организации, а также между должностным лицом и сторонними организациями. Данный раздел лучше представлять в табличной форме, включающей три графы:

первая графа: круг должностных лиц, структурных подразделений и сторонних организаций, с которыми обменивается документацией сотрудник;

вторая графа: что получает сотрудник от других должностных лиц, структурных подразделений и сторонних организаций;

третья графа: что передает сотрудник другим должностным лицам, структурным подразделениям и сторонним организациям.

При необходимости во второй и третьей графах таблицы могут быть указаны дополнительные характеристики процессов обмена информацией: периодичность представления сведений, объем подготавливаемой документации, вид носителя информации и т.д.

Раздел «Организация работы и критерии оценки деятельности» помимо организационных вопросов (режим или график работы сотрудника, по рядок контроля за его деятельностью, совмещение разных видов работ и т.п.), должен содержать параметры оценки результатов труда сотрудника для объективной его характеристики как специалиста.

После утверждения должностной инструкции она в обязательном порядке доводится до сведения работника, занимающего данную должность. Этот факт фиксируется с помощью отметки "С инструкцией ознакомлен" и подтверждается личной подписью работника с указанием даты ознакомления. Приказ о внесении

изменений издаются при необходимости перераспределения функций и должностных обязанностей, при реорганизациях, сокращении штатов и т.д.

Должностные инструкции рекомендуется разрабатывать с учетом введенных в действие руководящих и методических материалов и других директивных документов, регламентирующих деятельность служащих. Должностные инструкции должны основываться на положениях о структурных подразделениях с тем, чтобы весь комплекс функций был полностью и четко распределен между работниками данного подразделения.

При этом в должностных инструкциях руководителям необходимо четко указать, какие решения по функциям управления: планированию, организации, координации, регулированию, мотивации, контролю и анализу - он принимает и оценивает исполнение.

Для специалистов определяется круг обязанностей по подготовке решений по соответствующим перечисленным функциям, т.е. это работы, связанные с расчетами, обоснованиями и т.д. Для технических исполнителей определяется круг обязанностей по оформлению решений и сбору исходной информации, рассылке и другой работе, связанной с доведением управленческих решений до исполнителей. Должностные инструкции периодически пересматриваются.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности того или иного решения по структуре управляемой системы должна приниматься с учетом установленного критерия экономической эффективности совершенствования структуры управления в организациях. Оптимизация организационной структуры управления на предприятии направлена на получение дополнительной прибыли, связанной с сокращением непроизводительных расходов, улучшением методов взаимодействия между структурными подразделениями и получением дополнительной прибыли.

В ряде случаев оптимизация организационной структуры управления может вызвать и рост текущих затрат за счет перераспределения функций, а увеличение загрузки персонала в организациях связано, как правило, с ростом стимулирующих факторов.

На практике достижение идеальной эффективности почти невозможно. Она может быть достигнута на этапе внедрения новой техники и технологий. И в этом случае внедрение должно сопровождаться некоторым снижением эффективности, с последующей ее адаптацией и стабилизацией.

Изменение организационной структуры управления на предприятии связано с частичным изменением отдельных структурных подразделений. Другим направлением повышения эффективности организационной структуры являются оптимизация информационных технологий, внедрение автоматизации в систему планирования и управления. Во всех случаях принятие того или иного решения по оптимизации организационной структуры требует достаточных обоснований. Разнообразие подходов к разработке показателей эффективности систем управления свидетельствует об отсутствии единой точки зрения на рассматриваемую проблему о недостаточной разработанности ее методических основ.

Для оценки экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления в организациях следует использовать традиционный метод расчета эффективности, широко применяемый в экономической литературе. Это отношение годового экономического эффекта к затратам на совершенствование управления.

Методической основой оценки экономической эффективности совершенствования организационной структуры на различных уровнях управления в организациях может служить сравнение получаемого при этом экономического эффекта с затратами на совершенствование структуры управления. При этом следует учитывать не только экономию от совершенствования организационной структуры управления, но и от повышения эффективности функционирования всех организации. Нельзя так же не учитывать социально-экономический эффект от совершенствования обслуживания пайщиков, сокращения затрат времени покупателей на приобретение товаров, увеличения объемов и расширения ассортимента торговых услуг, повышения качества обслуживания потребителей и т.д.

Применяя основные направления улучшения организационной структуры и, внедряя данный проект, уменьшаются некоторые недостатки сложившейся структуры управления на предприятии ООО «Альянс - Строй».

Во-первых, норма управляемости будет иметь оптимальное значение, у директора в подчинении находится 5 человек. Тем самым линейный руководитель будет иметь возможность решать стратегические и управленческие вопросы. И, следовательно, данные управленческих решений и другая информация от руководителя будет доходить до исполнения быстро, или скажем быстрее, чем до этого было, без запоздания.

Во – вторых, у предприятия появится возможность увеличить выручку от реализации продукции, работ и услуг в среднем на 2,0%. Это вызвано проведением мероприятий по стимулированию сбыта, поиска новых потенциальных покупателей и заключением договоров на покупку квартир с вновь организованными агентствами недвижимости.

Таким образом, по результатам табл. 5 можно сделать вывод, что эффективность управления возросла с 1,48 до 1,51. Это позволит предприятию более эффективно работать в рыночных условиях, хотя потребуются, действовать радикальными мерами, направленными на оптимизацию работы управленческой структуры предприятия – возможно предприятие избавиться от бюрократизации, и большее внимание будет уделяться работе с рабочими.

За счет повышения расходов на оплату труда происходит увеличение удельного веса данных затрат в производственной себестоимости предприятия. Так как планируется увеличение выручки от реализации продукции, работ и услуг, то, несмотря на повышение себестоимости одновременно с этим возрастает прибыль на одного работника аппарата управления, что положительно сказывается на деятельности предприятия.

Таблица 5

Экономический эффект от модернизации организационной структуры ООО «Альянс – Строй»

Наименование показателя	Сумма 2010 г.	Прогноз 2011 г.	Изменение
выручка от реализации продукции работ и услуг в текущих ценах, тыс. руб.	59772,0	60967,44	1195,44

себестоимость продукции, работ и услуг в текущих ценах, тыс. руб.	27335,0	27 603,3	268,3
валовая прибыль, тыс. руб.	32437,0	33364,14	927,14
среднесписочная численность персонала, чел.	59,0	61,0	2,0
численность аппарата управления, чел.	15,0	17,0	2,0
производительность труда, тыс. руб./чел.	921,0	999,5	78,5
удельный вес работников аппарата управления в общей численности	0,254	0,279	0,024
удельный вес затрат на управление в себестоимости продукции	0,021	0,026	0,005
индекс эффективности управления	0,36	0,37	0,01

Вследствие реструктуризации действующей организационной структуры управления ООО «Альянс-Строй», планируется повысить основные показатели экономической и хозяйственной деятельности предприятия. Так выручка от реализации продукции, услуг увеличится на 8965,8 тыс. руб..

Как результат финансовой деятельности, планируется увеличить сумму балансовой и чистой прибыли, приходящейся на одного работника аппарата управления. Так по прогнозу валовая прибыль ООО «Альянс - Строй» возрастет на 268,3 тыс. руб.

Так же, при реструктуризации действующей организационной структуры управления планируется повысить эффективность производственной деятельности предприятия, а значит увеличить производительность труда на 78,5 тыс. руб.

В целом по предприятию удельный вес работников аппарата управления повысится на 0,024, в связи с этим удельный вес затрат на управление в себестоимости продукции также возрастет на 0,005. Однако, несмотря на этот индекс эффективности управления возрастет на 0,01, следовательно, реализация данного мероприятия является эффективной для ООО «Альянс – Строй».

Для оптимизации функций управления ООО «Альянс-Строй» предлагается:

- 1) предприятие должно оказывать большее влияние на своих служащих;
- 2) оказывать помощь сотрудникам, оказавшимся в сложной ситуации;
- 3) работники же, в свою очередь тоже должны всячески помогать своей организации;
- 4) взаимодействие на предприятии должно основываться на чувстве долга;
- 5) осуществлять продвижение исключительно внутри организации;
- 6) при повышении в должности учитывать стаж работы.

На наш взгляд к мерам, которые позволят удерживать сотрудников в ООО «Альянс-Строй» и стимулировать их к эффективному труду, могут быть отнесены:

- а) составление программ развития квалификации и карьеры, дублерства, образования, кадрового резерва;
- б) кредитование, долгосрочные бонусы и пр.;
- в) гибкое формирование социального пакета и предоставление льгот с учетом выслуги, квалификации и производственных достижений;
- г) развитие корпоративной культуры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование — функция управления, с помощью которой определяются цели деятельности организации, необходимые средства, а также наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Начальным элементом планирования является составление прогнозов, показывающих возможные

направления будущего развития объекта, рассматриваемого в тесном взаимодействии с окружающей его средой.

Организация обычно формирует единый план для управления деятельностью, но в ее рамках для достижения конкретных целей применяются различные методы. Образно говоря, составляется карта пути, по которому должна продвигаться организация к поставленной цели в конкретный отрезок времени.

По результатам анализа управления предприятием ООО «Альянс-Строй», можно сделать вывод, что на данном этапе организационная структура представляет линейно-функциональную структуру управления. Управление централизовано. Кадровый состав управления укомплектован достаточно сильно: почти все работники управления имеют высшее образование, а также являются практиками, имеющими опыт работы.

На основе проведенного анализа, были сделаны выводы, свидетельствующие о проблемах, связанных, прежде всего, с текущим оперативным управлением финансами в ООО «Альянс-Строй». Управлению сбытом на предприятии отводится, слишком, малая роль. Поэтому необходимо ввести должность специалиста по сбыту продукции провести ряд мероприятий по улучшению маркетинговой деятельности предприятия.

В результате анализа действующей организационной структуры управления можно сделать следующие выводы.

Организационная структура предприятия не отвечает современным рыночным условиям, требует принципиальной переработки – развития рыночных блоков и повышения гибкости.

Недостаточно удовлетворяются потребности рынка.

Предприятие не использует всех маркетинговых возможностей, не уделяет достаточного внимания качеству и технологии производства работ.

Существующая система распределения полномочий направлена в основном на оперативную работу и не позволяет перейти к стратегическому управлению.

Не определена общая цель деятельности предприятия.

Отсутствует политика по сохранению кадрового потенциала, не задействованы эффективные механизмы мотивации работников.

Отсутствует официально сформулированная и утвержденная организационная культура предприятия.

Недостаточное использование среднего и низового звеньев управления.

По результатам исследования управлению предприятием ООО «Альянс-Строй» можно порекомендовать произвести реструктуризацию и совершенствование структуры управления организацией, а также разработку положений о подразделениях и должностных инструкций работников организации. Для этого предлагается ввести должности специалиста по сбыту и по кадрам. Затраты на модернизацию организационной структуры составят 268,3 тыс. руб., включая расходы на оплату труда – 159,8 тыс. руб.

Вследствие реструктуризации действующей организационной структуры управления ООО «Альянс-Строй», планируется повысить основные показатели экономической и хозяйственной деятельности предприятия. Так выручка от реализации продукции, услуг увеличится на 8965,8 тыс. руб..

Так же, при реструктуризации действующей организационной структуры управления планируется повысить эффективность производственной деятельности предприятия, а значит увеличить производительность труда на 205,8 тыс. руб.

В целом по предприятию удельный вес работников аппарата управления повысится на 0,024, в связи с этим удельный вес затрат на управление в себестоимости продукции также возрастет на 0,005. Однако, несмотря на этот рост прибыль на одного работника аппарата управления по прогнозу повысится на 298,1 тыс. руб., в связи с чем индекс эффективности управления возрастет на 0,03, следовательно, реализация данного мероприятия является эффективной для ООО «Альянс – Строй».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. "Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования". Учебное пособие. - М.: ГАУ, 2014. - 124 с.
2. Герчикова И.П. Менеджмент. - М.: Банки и биржи, 2016.- 480 с.
3. Думачев А.П. Эффективная система организации производства. - М.: Экономика, 2014. -376 с.

4. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2013. – 720 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2015. – 704 с.
6. Организационные структуры управления производством. / Под общ.ред. Б.З. Мильнера. – М.: Инфра-М, 2014. – 585 с.
7. Румянцева З.П., Соломатина Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012.-432 с.
8. Соломатин Н.А. Оперативное управление производством. М.: ГАУ, Ротапринт, 2016. – 46 с.
9. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.ю: «Апалис», 2013.-287 с.
10. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: Инфра-М, 2014. – 514 с.
11. Франчук В.И. Основы современной теории организации. – М.: Академия организационных наук, 2016.-75 с.
12. Воронов А. А., Катичев В. Ф. Показатели и методы оценки эффективности организационно – экономического механизма управления промышленным предприятием. //Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №4. – С. 98 – 102.
13. Гендлер Л.А., В поисках оптимальной организационной структуры. //Менеджмент в России и за рубежом, №6, 2015. – С. 7 – 10.
14. Райсс М. "Оптимальная сложность управленческих структур" // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №5. – С. 16 -27.
15. Румянцев В. А., Управление: проблемы и решения, // Проблемы теории и практики управления № 3, 2015. – С. 14 – 20.
16. <http://grebennikon.ru>.