

8. Организационный план

Цели раздела

показать
организационную
структуру
управления
организацией

дать характеристику
управленческой
команды

описать и оценить
структуру
управленческих
расходов

составить
календарный план
реализации проекта

Организационный план

- может быть составлен с позиций линейного, календарного или сетевого планирования

Организационный план

КТО

• Кто
будет
выполнять
проект
та?
Лично
или
проект?

Когда

ВЫПОЛНИТЬ
ЭТАП
ИЛИ
РАБОТУ
НА
КАКОМ
ЭТАПЕ

8.1. Организационная структура управления

Определяются

Количество и размер цехов, их
взаимоподчиненность;

Размеры и организационная структура
обслуживающих и управленческих
подразделений (маркетинга,
планирования, материального
обеспечения и т.д.);

Особенности управления
(администрации)

Требования к организационной структуре организации

ОПТИМАЛЬНОСТЬ

оперативность

ЭКОНОМИЧНОСТЬ

- оптимальность
- оперативность
- экономичность

Принципы формирования организационной структуры

соответствие
целям бизнеса

единство
структуры и
функций
управления

первичность
функций,
вторичность
органа
управления

сочетание
централизации,
специализации и
интеграции

связь с
производственной
структурой

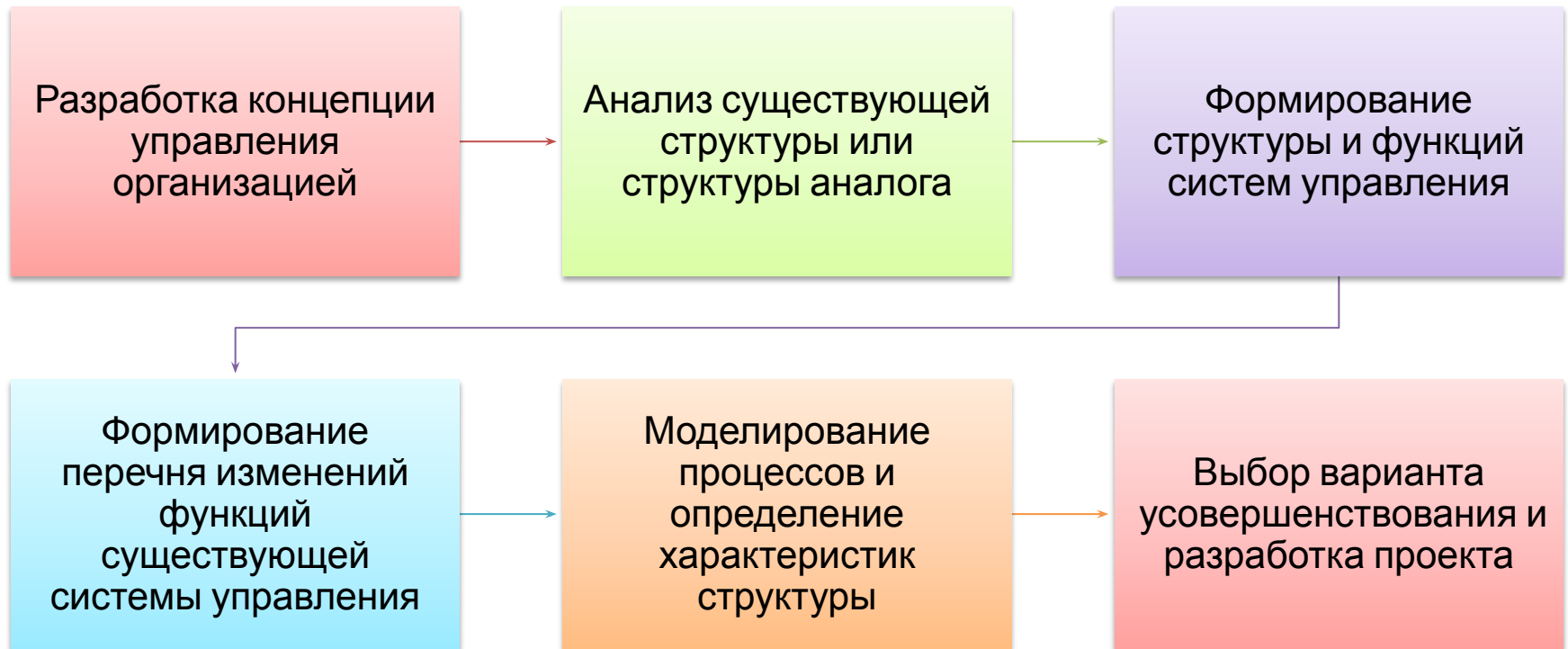
соответствие
потока
информации
структуре
управления

комплексность
охвата всех видов
деятельности

Факторы, влияющие на организационную структуру

- размер организации;
- характер производства;
- особенности вида деятельности;
- уровень механизации;
- квалификация кадров;
- сфера деятельности (местный, региональный, национальный, международный рынок)
- особенности технологии;
- наличие финансовых средств.

Этапы разработки структуры



Организационная структура фиксируется в виде:

- графических схем;
- штатного расписания персонала;
- положениях о структурных подразделениях аппарата управления;
- должностных инструкциях отдельных исполнителей.

Организационную структуру характеризуют:

количество уровней
управления

особенности иерархии

характер распределения
полномочий и
ответственности по
вертикали и горизонтали
структуры системы
управления

Типы организационных структур

Тип организационной структуры	Характеристика взаимодействия	Уровень взаимодействия
Механистическая Органическая	Взаимодействие с внешней средой	«Организация- Внешняя среда»
Традиционная (линейно- функциональная) Дивизионная Матричная	Взаимодействие подразделений	«Подразделение- Подразделение»
Корпоративная Индивидуалистическая	Взаимодействие с человеком	«Индивид- организмизация»

Типы организационных структур

Традиционная

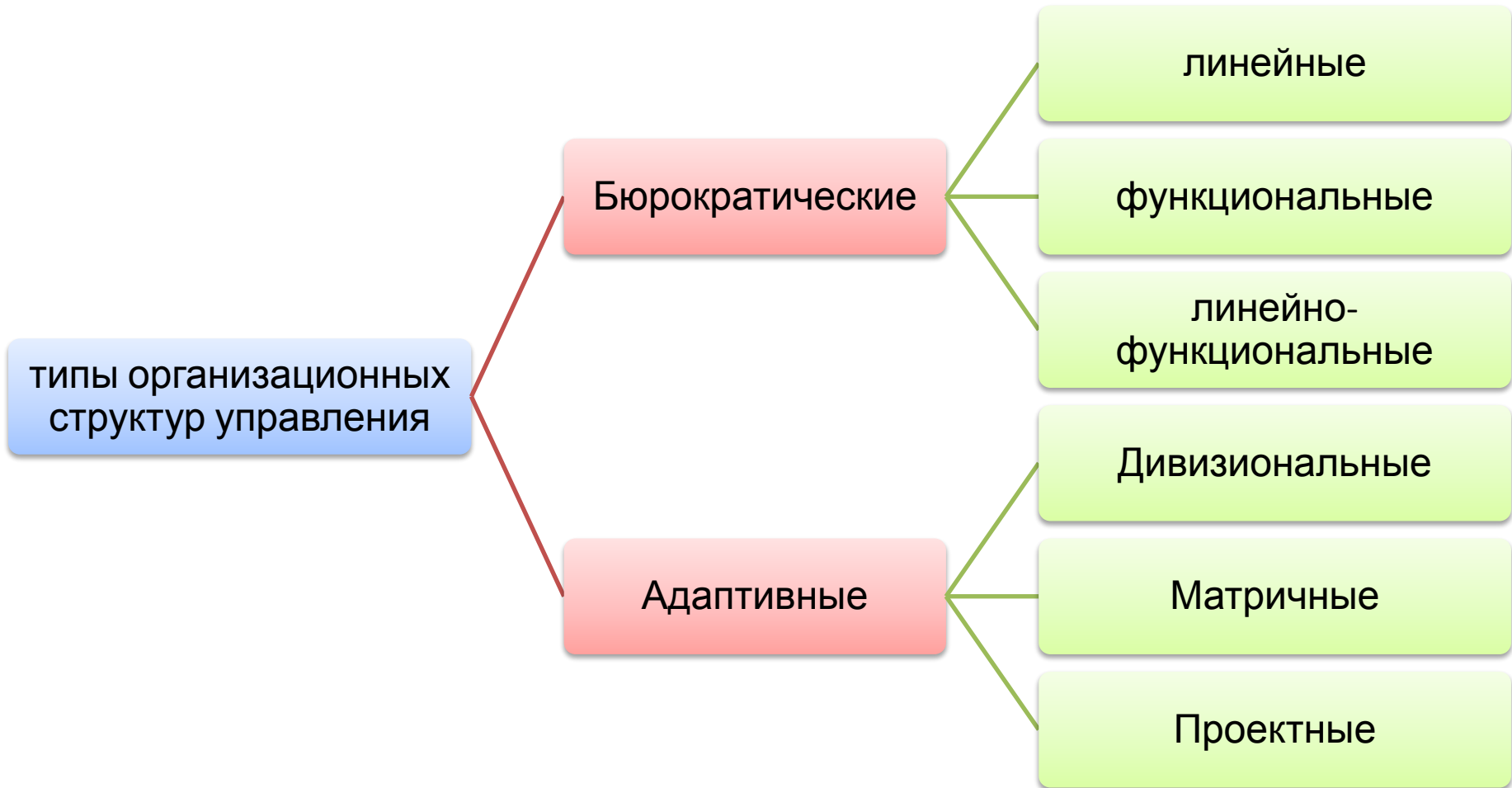
Дивизиональная

Матричная

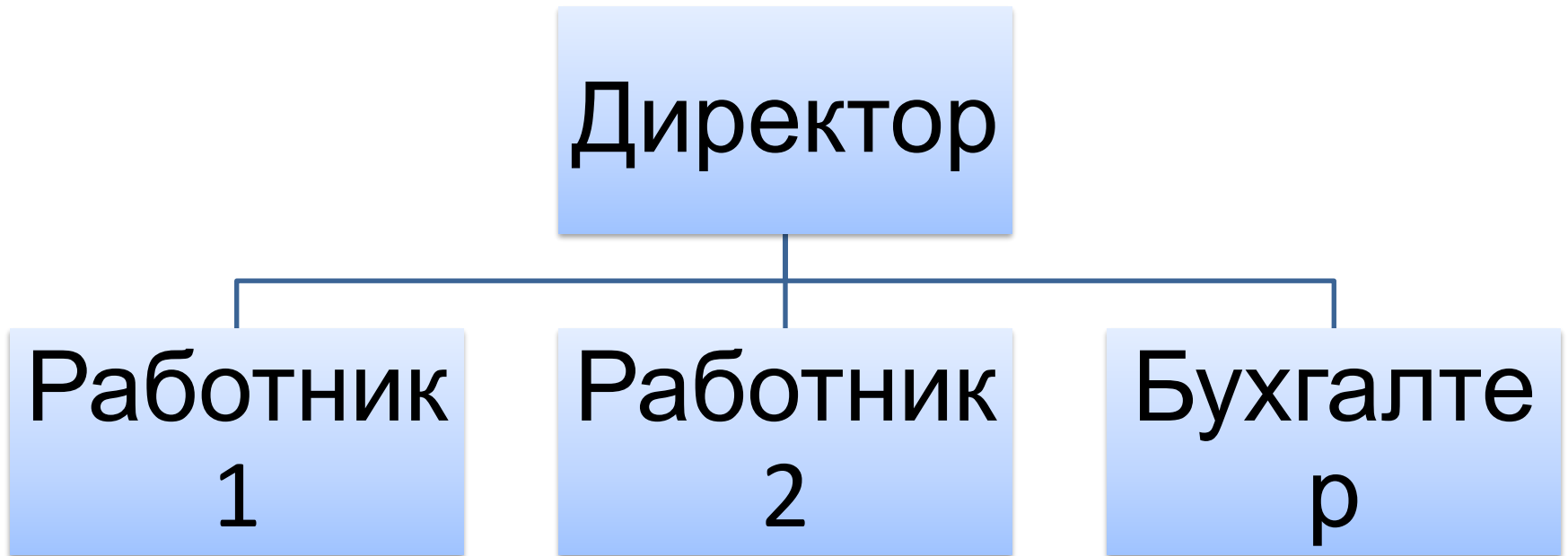
Типы организационных структур

Корпоративная

Индивидуалистская



Линейная структура



Линейная организационная структура

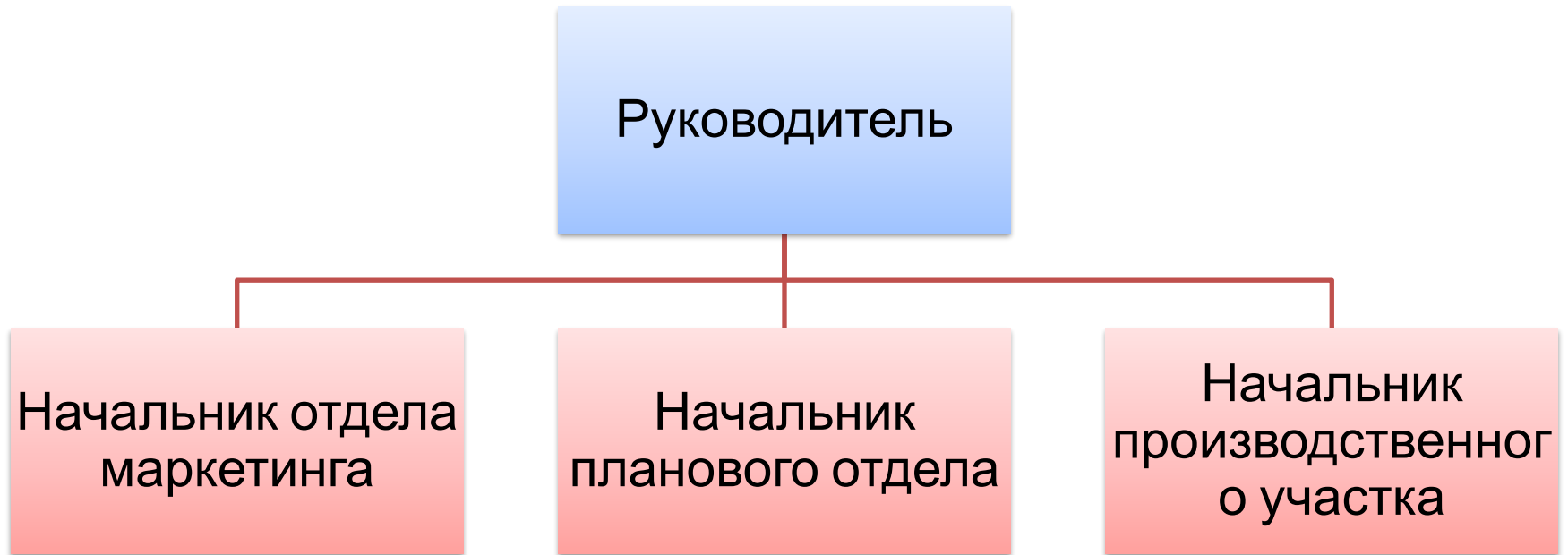
Преимущества

- Единство и четкость распоряжений
- Ответственность каждого за выполнения заданий
- Подотчетность одному лицу

Недостатки

- Субъективность принимаемых решений
- Высокий уровень требований к знаниям, навыкам и умениям руководителей

Функциональная структура



Функциональная

Преимущества

- Рост специализации
- Отсутствие дублирования функций управления

Недостатки

- Недостаточная гибкость
- Усложнение контроля и координации

Линейно-функциональная структура



линейно-функциональная

Преимущества

- расширение возможности принятия компетентных решений
- сокращение времени на решение технологических вопросов производства

Недостатки

- сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей

Дивизиональные структуры

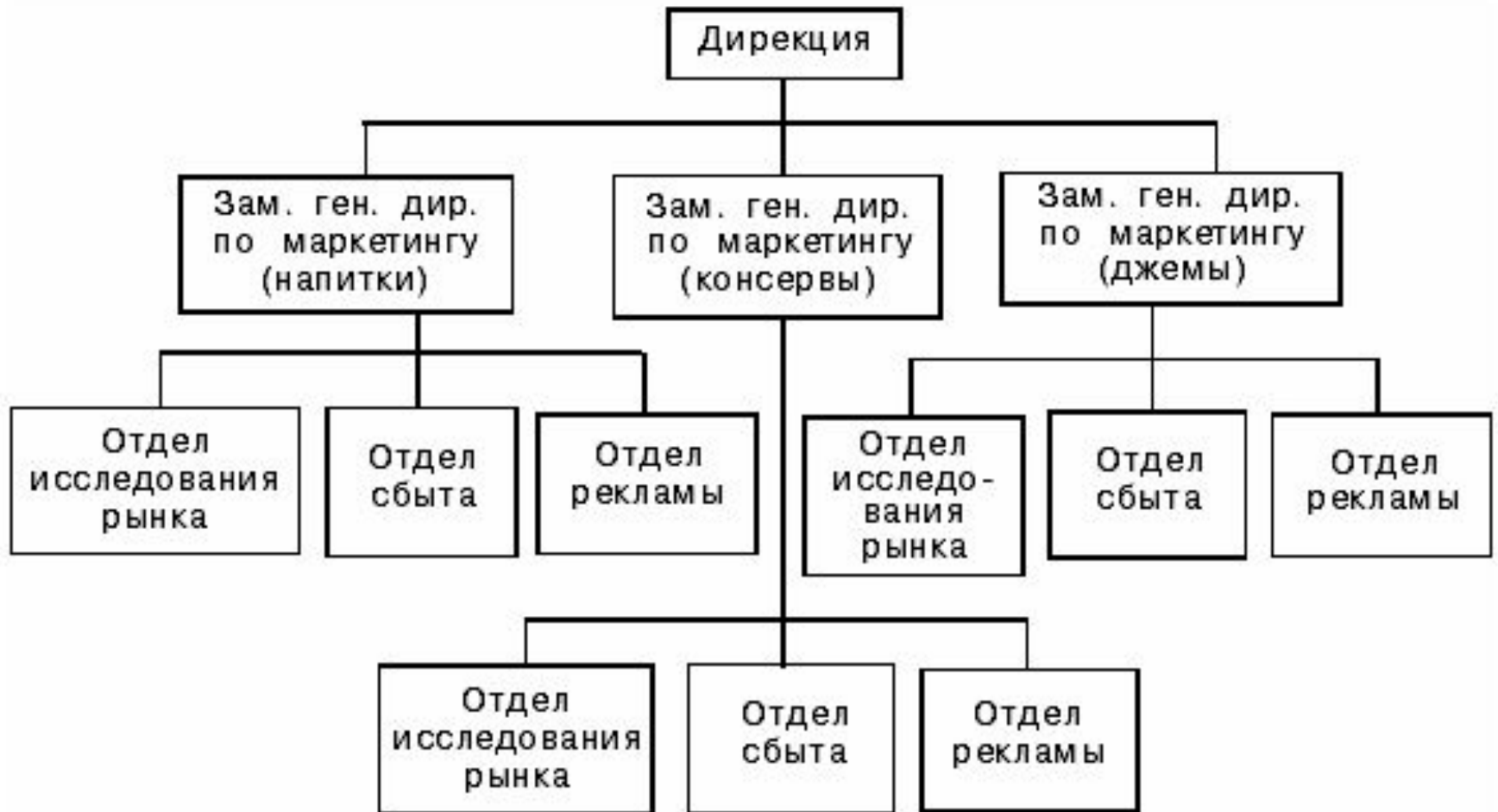
```
graph TD; A[Дивизиональные структуры] --- B[Дивизионально-функциональная]; A --- C[Дивизионально-продуктовая]; A --- D[Дивизионально-потребительская];
```

Дивизионально
-
функциональная

Дивизионально
-продуктовая

Дивизионально
-
потребительская

Пример дивизионально-продуктовой структуры



Дивизиональные

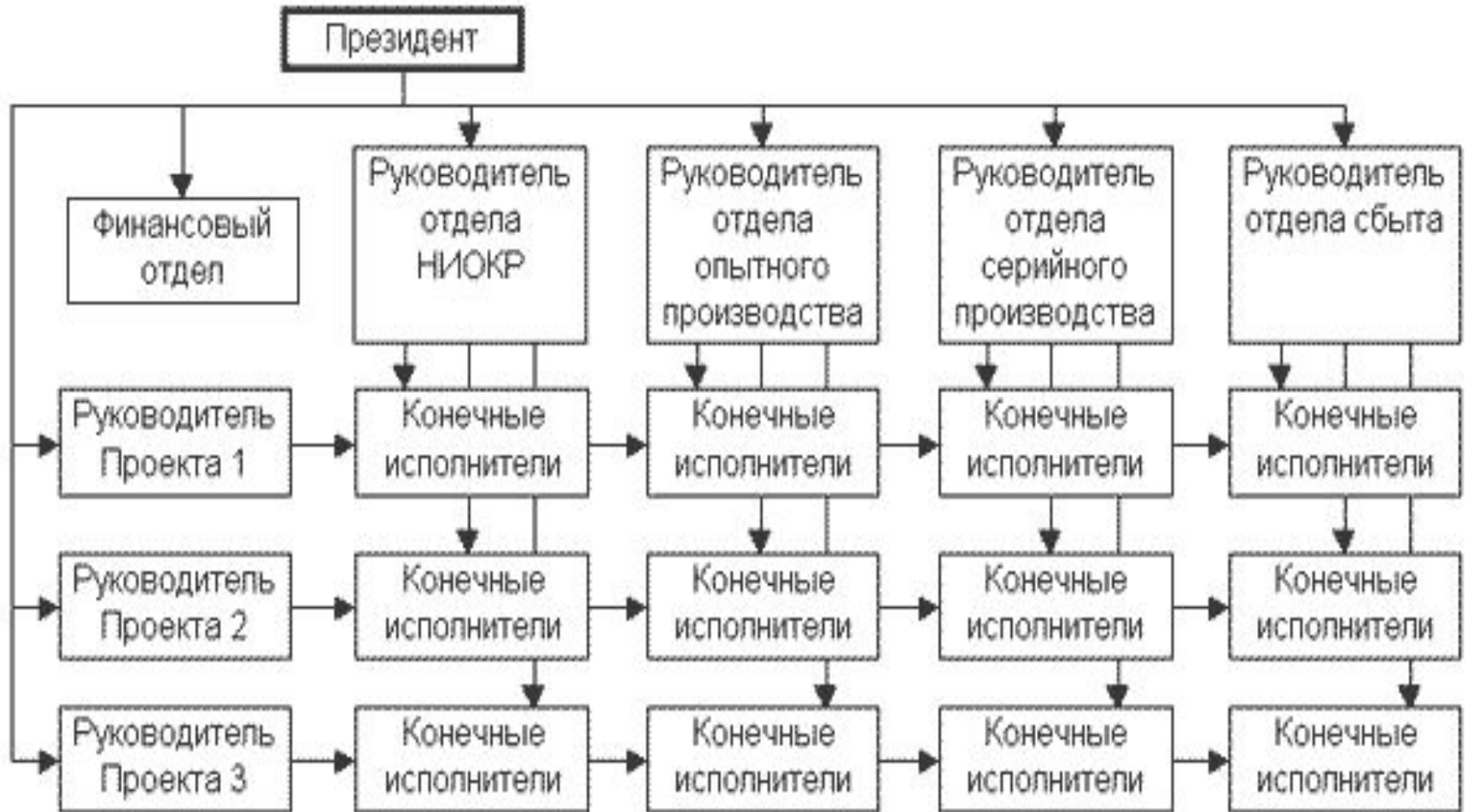
Преимущества

- повышение самостоятельности и ответственности отделений в вопросах максимизации прибыли и завоевания позиций на рынке

Недостатки

- рост управленческого аппарата
- возможность появления конфликтов из-за централизованного распределения целей и ресурсов

Матричная структура управления



Матричная структура

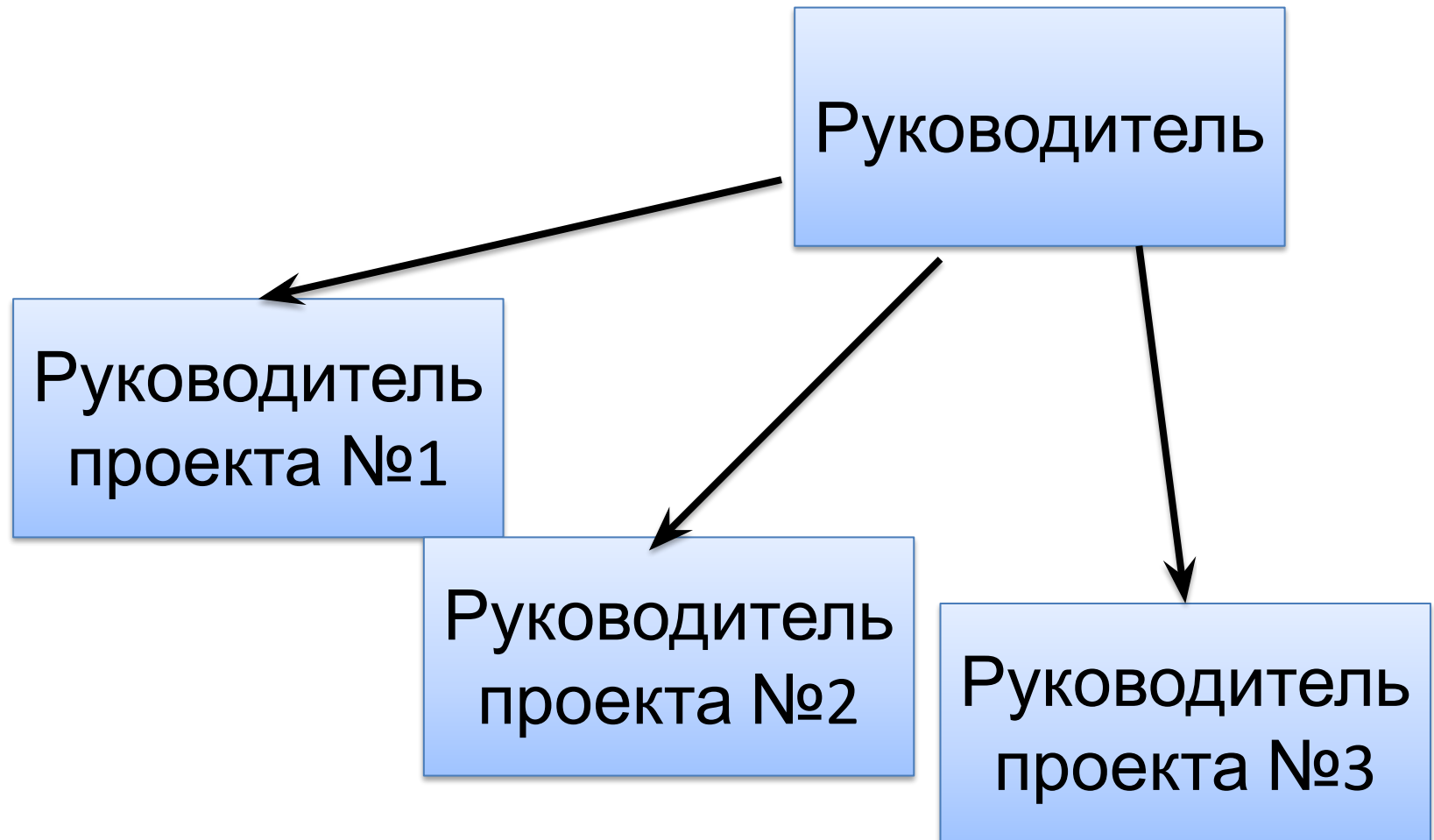
Достоинства

- высокая степень адаптации к изменениям внешней среды

Недостатки

- сложна и громоздка;
- велики затраты на внедрение и эксплуатацию

Проектная структура



Проектная структура

Достоинства

- нацеленность на результат
- высокая гибкость и адаптивность
- низкие затраты

Недостатки

- высокие требования к персоналу
- потребность в координации выполняемых одновременно программ

Адаптивная

Преимущества

- Повышение самостоятельности и ответственности структурных подразделений
- Гибкость

Недостатки

- Увеличение управленческого аппарата
- Повышение вероятности возникновения конфликтов
- Усложнения системы управления

Для характеристики выбранной структуры управления в бизнес-плане должны быть:

- перечень структурных подразделений организации;
- функции ключевых подразделений;
- данные о составе дочерних фирм и филиалов и их взаимосвязях с головной организацией;
- порядок координирования взаимодействия служб и подразделений организации
- сведения об автоматизации системы управления

8.2. Сведения о ключевых менеджерах и владельцах организации

Сведения о ключевых менеджерах должны дать

- информацию о деловых качествах лиц, которые будут играть ведущие роли в становлении организации и определять ее удачу или неудачу

**ключевые
менеджеры**

```
graph TD; A[ключевые менеджеры] --- B[занимающие основные руководящие посты]; A --- C[собственники бизнеса];
```

**занимающие
основные
руководящие
посты**

**собственники
бизнеса**

Информация по ключевым менеджерам должна включать в себя:

- ФИО, год рождения;
- занимаемая должность (краткое описание);
- основные обязанности и полномочия;
- уникальные навыки и практический опыт;
- уровень и условия вознаграждения

При необходимости расширения команды менеджеров указываются

- должности;
- основные обязанности и полномочия;
- требуемая квалификация и опыт;
- процесс найма персонала;
- сроки занятости;
- ожидаемый вклад в успех организации;
- уровень и условия вознаграждения.

Информация о владельцах должна включать в себя

- ФИО (полностью);
- доля собственности;
- форма собственности (например обыкновенные или привилегированные акции);
- степень участия в управлении организацией.

Кадровая политика и развитие персонала

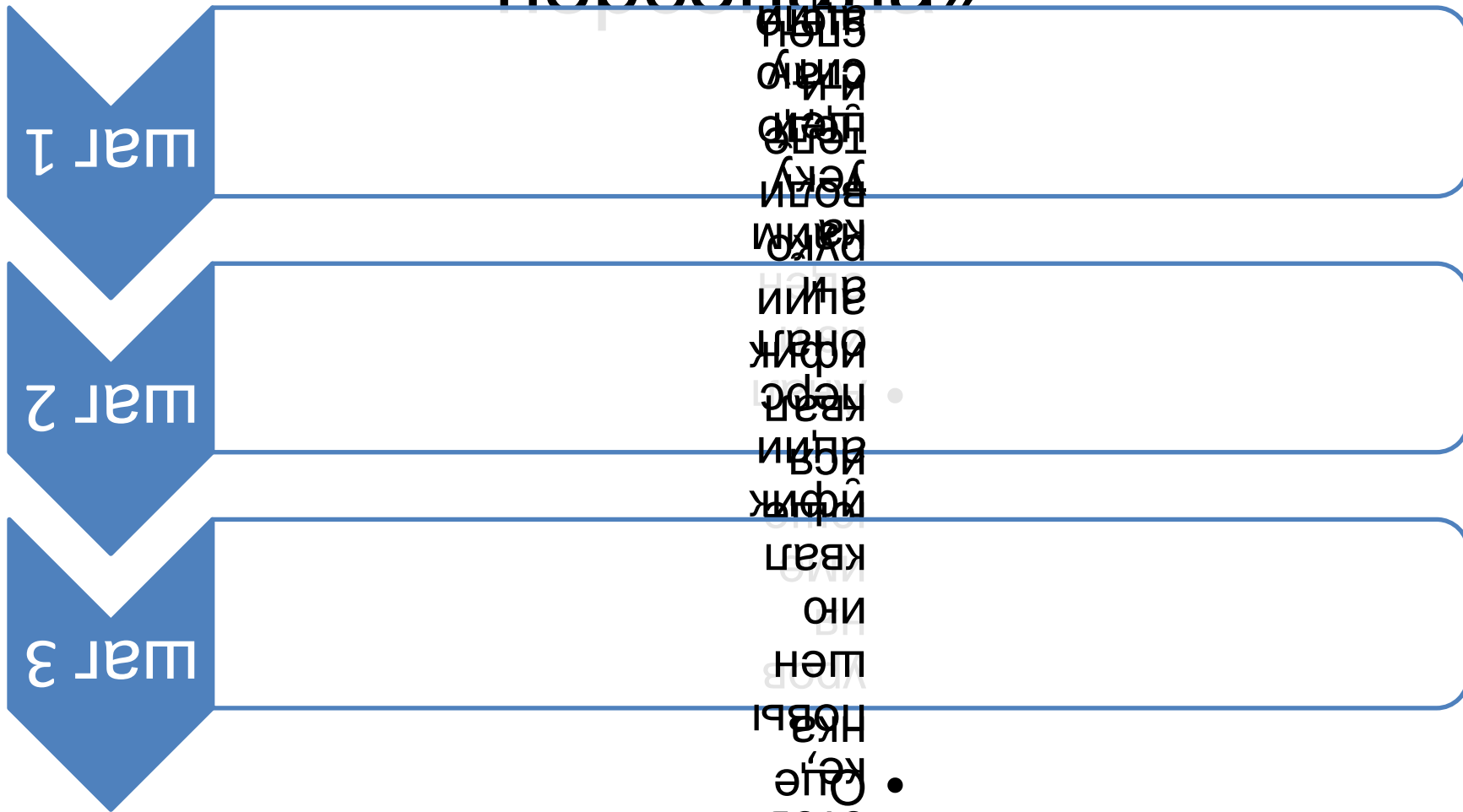
Кадровая политика

- система правил и норма работы с персоналом, обеспечивающая процессы воспроизводства, управления и развития персонала в соответствии с выбранной стратегией организации

Подраздел «Кадровая политика и развитие персонала» должен включать в себя:

- систему оплаты и стимулирования труда;
- систему найма, отбора и обучения персонала;
- предполагаемые изменения в структуре кадров по мере развития организации.

Этапы написания подраздела «Кадровая политика и развитие персонала»



Анализ и оценка текущей ситуации по персоналу

Наименование функции	ФИО руководителей (специалистов)		
	Иванов	...	Сидорова
Управление производством	+		
Управление сбытом			
Управление маркетингом		+	
Управление снабжением			+
Управление финансами			

Оценка степени подготовленности персонала

Наименование функций	Оценка уровня квалификации персонала				Пути решения проблемы
	ФИО	Высокий	средний	низкий	
Управление производством	Иванов	+			
Управление сбытом	Корнев			+	повышение квалификации

Календарный план работ по реализации проекта

Календарный план работ

- показывает отдельные сроки осуществления различных мероприятий, связанных с реализацией проекта

При разработке календарного плана учитываются:

- затраты времени на выполнение отдельных работ;
- сроки выполнения работ;
- последовательность выполнения работ

Методы:

- График Гантта
- метод оцени и пересмотра планов

Для планирования необходимо

- Определить принципиально важные области и виды деятельности;
- установить даты начала и завершения каждого вида работ;
- выбрать ответственного и формы отчета по каждому виду работ;
- проанализировать возможные сбои и определить пути их преодоления и необходимые ресурсы

Вид работ	Дата начала	Дата окончания	Ответственный и форма отчета	Возможные сбои и их корректировка	Критические отклонения