**СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение······························································································2**

**Основная часть:**

1. **Понятие проектирования**
   1. **Сущность и содержание организационного проектирования·················3**
   2. **Организационное проектирование структуры системы управления персоналом················································································7**
2. **Основные элементы проектирования**
   1. **Стадии и этапы организационного проектирования····························9**
   2. **Организационный общий и рабочий проекты системы управления·········11**

**Заключение··························································································13**

**Список использованной литературы························································15**

**ВВЕДЕНИЕ**

Целью данной работы является изучение основных этапов организационного проектирования системы управления персоналом организации. Управление персоналом включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя.

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, управленческие решения. Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

Организация – это функция управления, предполагающая упорядочение всех процессов функционирования фирмы: производственных, информационных, социальных, экономических, технологических. Для того чтобы эта функция управления осуществлялась, само управление тоже должно быть организованным. Хорошая организация менеджмента является основой организации деятельности фирмы.

Организация предполагает разделение и распределение обязанностей, ответственности, полномочий, различных действий персонала и различных процессов использования техники, а также объединение этих действий в общий процесс совместной деятельности, процесс функционирования фирмы.

**ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

1. **Понятие проектирования**

**1.1 Сущность и содержание организационного проектирования**

**Организационное проектирование как процесс – это упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.**

**Предметом организационного проектирования является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.**

**Объектом организационного проектирования могут быть мероприятия в области организации производства, управления персоналом, организации в целом.**

**Цель организационного проектирования – разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем.**

**Результат организационного проектирования – комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной системы.**

**Основная особенность стадии процесса проектирования организационной структуры управления – разработки состава основных подразделений и связей между ними – заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются при этом самостоятельные структурные единицы (отделы, управления, бюро, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.**

**Другая стадия – регламентация организационной структуры – предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделении, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях (в том числе на основе автоматизированной обработки информации); разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ; расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.**

**Совокупность документов, разработанных на всех стадиях организационного проектирования, образуют проект организационной структуры управления.**

**Проектирование характеризуется двумя моментами: идеальным характером действия и его нацеленностью на появление (образование) чего-либо в будущем. Именно эти две характеристики отличают проектирование как таковое от других широких (в некотором смысле предельных) типов гуманитарных технологий, например, от исследования. Кроме того, под проектированием традиционно понимается особая деятельность, имеющая своей целью разработку проектов. Из сопоставления характеристик следует, что могут существовать и реально существуют самые различные виды, методы и способы проектирования.**

**Существует огромное количество компаний, выросших из мелкого семейного бизнеса и достигших внушающих размеров. Собственники, а зачастую, они же и руководители, стоявшие у истоков бизнеса и привыкшие полагаться только на себя, не всегда «отходят» от оперативного управления, часто не замечают ухудшающиеся условия функционирования организации и не задумываются о совершенствовании и оптимизации системы управления. На начальной стадии развития бизнеса интуитивность в управлении, семейственность и отсутствие формализации являются конкурентными преимуществами организации, но чем дальше она развивается, тем существенней отсутствие системы управления сдерживает перспективное развитие организации. Собственники осознают всю критичность ситуации только тогда, когда ухудшаются финансовые показатели функционирования организации, а очень часто определить необходимость принятия мер можно гораздо раньше, замечая симптомы и определяя причины имеющихся в организации проблем.**

**Только упорядочиванием системы управления персоналом можно обеспечить внутреннюю эффективность работ организации, ее стабильность и маневренность в условиях быстро меняющейся внешней среды.**

***Организационное проектирование системы управления персоналом (ОПСУП) - процесс разработки проектов организации систем управления персоналом.***

**Организационное проектирование системы управления персоналомнельзя отделить от проектирования системы управления организацией в целом, т. к. система управления персоналом включает наряду с функциональными подразделениями, занимающимися работой с персоналом, всех линейных руководителей от директора до бригадира, руководящий состав функциональных подразделений всех уровней иерархии организации выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями и т.п. Одним словом, система управления персоналом является «костяком» системы управления организацией.**

**Проектирование рассматривается как процесс составления описания, необходимого для создания еще не существующего объекта, алгоритма его функционирования или алгоритма процесса. Однако следует иметь в виду, что проектирование не сводится только к созданию идеи построения объекта, оно предполагает также необходимость предвидеть последствия, к которым приведет появление объекта, и определить меры по реализации проекта. Цель проектирования — положить начало изменениям в окружающей человека искусственной среде. Результатом же проектирования является описание будущего объекта и тех изменений, которые возникнут в мире после его появления.**

**Проектируются подсистема общего и линейного руководства, все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, все составляющие их элементы: функции, организационная структура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, методы организации управления, управленческие решения. Проектируются их взаимосвязи между собой внутри системы, а также с внешней средой.**

**К функциональным подсистемам управления относят: Управление конструкторской подготовкой производства; Управление технологической подготовкой производства; Управление инструментальной подготовкой производства; Управление ремонтным обслуживанием производства; Управление энергетическим обслуживанием производства; Управление стандартизацией; Управление метрологическим обеспечением производства; Управление транспортным обслуживанием производства; Управление рационализацией, изобретательством и патентоведением; Управление механизацией и автоматизацией производства; Управление техническим контролем и испытанием; Управление капитальным строительством; Оперативное управление и планирование производства; Оперативное регулирование и диспетчирование производства; Управление трудом и заработной платой; Управление материально-техническим снабжением; Управление перспективным и текущим технико-экономическим планированием; Управление финансовой деятельностью; Управление нормированием; Управление экономическим анализом; Управление внешней кооперацией и комплектованием; Управление сбытовой деятельностью и др.**

**Проектные документы системы управления организации в зависимости от назначения и формы изложения подразделяются на типы. Тип и содержание документа определяются стадией проектирования и характером конкретного объекта, на который данный документ распространяется.**

**В общем виде проект системы управления организации состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, задания на организационное проектирование (3О), организационного общего проекта (ООП), организационного рабочего проекта (ОРП).**

**1.2 Организационное проектирование структуры системы управления персоналом**

**Управление персоналом выступает одновременно как система организации, как процесс и как структура.**

**Система управления персоналом – система, в которой реализуются функции управления персоналом, в процессе обоснования, выработки принятия и реализации управленческих решений.**

**Система управления персоналом включает в себя следующие подсистемы:**



**Рис. 1. Графическая схема подсистем системы управления персоналом как объекта постановки системы управления персоналом**

**Подсистема планирования и маркетинга персонала включает в себя: разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.**

**Подсистема управления наймом и учетом персонала включает в себя: организацию найма персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.**

**Подсистема управления трудовыми ресурсами включает в себя: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально - психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.**

**Подсистема обеспечения нормальных условий труда включает в себя: соблюдение требование психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.**

**Подсистема управления развитием персонала включает в себя: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.**

**Подсистема управления мотивацией поведения персонала включает в себя: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка система оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.**

**Подсистема социальным развитием включает в себя: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.**

**Подсистема развития организационной структуры управления включает в себя: анализ сложившийся организационной структуры (далее орг.структуры) управления, проектирование новой орг.структуры управления, разработку штатного расписания, формирование новой орг.структуры управления, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.**

**Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом включает в себя: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.**

**Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом включает в себя: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.**

**2. Основные элементы проектирования**

**2.1 Стадии и этапы организационного проектирования**

**Технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления (ТЭО) предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления персоналом и организацией в целом.**

**ТЭО включает следующие разделы: введение, характеристика существующей производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управления, выводы и предложения.**

**Основным разделом этого этапа является «Характеристика существующей производственной системы и системы управления». Сюда включаются:**

**• результаты анализа производственной системы организации и ее основных элементов (кадры производства, средства труда, предметы труда, методы организации производства, технология производства, производственные функции, производственная структура, продукция);**

**• результаты анализа системы управления организации и ее составных частей – подсистем линейного руководства, а также целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем и их основных элементов (кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, функции управления, орг.структура управления, управленческие решения);**

**• перечень и характеристика недостатков, резервов, узких мест в производственной системе и системе управления (в том числе по отдельным составляющим их элементам);**

**• оценка производственных потерь, возникающих из-за недостатков в производственной системе и системе управления в целом и по составляющим их элементам, а также степени ухудшения технико-экономических и социальных показателей деятельности.**

**Данный раздел включает результаты обследования существующей производственной системы и системы управления организацией.**

**Задание на орг. проектирование системы управления (ЗО) является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организацией.**

**В состав ЗО рекомендуется включать разделы, в которых раскрываются:**

**• основание разработки проекта совершенствования системы управления;**

**цель разработки проекта;**

**• результаты анализа состояния производства и управления организацией;**

**требования к построению системы управления организацией;**

**• предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления;**

**• технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления;**

**• состав, содержание и организация работы по разработке и внедрению проекта;**

**• порядок приемки проекта совершенствования системы управления организацией;**

**• источники информации, используемые при разработке проекта.**

**2.2 Организационный общий и рабочий проекты системы управления**

**Документация этого этапа проектирования должна состоять из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем и документации подсистем обеспечения.**

**К общественной документации относятся: ведомость документов проекта, проект специализации организаций и цехов основного производства, схема проектируемой производственной структуры с описанием, схема организационной структуры управления с описанием, основной стандарт организации на систему управления, пояснительная записка к проекту, проект плана мероприятий по подготовке к внедрению проекта, расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта.**

**Основное содержание пояснительной записки составляют проектные решения по совершенствованию управления, которые содержат материалы по рационализации функционирования подсистемы линейного руководства, целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем по элементам каждой подсистемы. Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта включает следующие данные: исходные данные для расчета экономической эффективности; расчет единовременных затрат; расчет текущих затрат (носители информации и канцтовары, затраты на электроэнергию, амортизационные отчисления, текущий ремонт технических средств, основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, почтово-телеграфные расходы, накладные расходы). Документация подсистем линейного руководства, функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления включает основной стандарт организации на соответствующую подсистему, положения о должностных лицах дирекции и о подразделениях.**

**Организационный рабочий проект системы управления организацией (ОРП) разрабатывается на основе утвержденного ООП системы управления организацией. Цель рабочего проекта – разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемосдаточных работ, а также обеспечение нормального функционирования системы управления организацией. Рабочая документация этапа рабочего проектирования должна состоять по аналогии с ООП из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем, документации подсистем обеспечения.**

**Содержание рабочей документации пояснительной записки к рабочему проекту отличается от содержания рабочей документации пояснительной записки к общему проекту более глубокой детализацией проектных решений по совершенствованию управления и дополнительными сведениями о составе проекта, отзывах на проект и источниках информации.**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**Целью организационного проектирования является разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом – комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы управления.**

**Рынок труда в сегодняшней России представлен тремя категориями предприятий-работодателей. Первая группа – это предприятия с участием иностранного капитала и непосредственно представительства иностранных компаний из наиболее развитых стран мира, а также банковская система. Вторая группа – это значительный пласт предприятий, относящихся к нереформированной постсоветской системе. Это предприятия-монополисты, относящиеся к государственной форме собственности, а также крупные негосударственные организации, унаследовавшие политику управления персоналом, свойственную советскому времени. Третья группа – это так называемый дикий бизнес, включающий в себя предпринимателей без образования юридического лица, и малые предприятия, осуществляющие свою деятельность в основном в сфере торговли и услуг населению. Данная группа организаций еще не "доросла" до цивилизованных форм управления персоналом, принятых в развитых странах мира. В организациях первой группы политика управления персоналом строится на традициях, принятых в зарубежном менеджменте, и выражается в формах высокой оплаты труда, значительных льготах, предоставляемых работникам в виде компенсационных выплат.**

**Предприятия второй группы нуждаются в серьезном реформировании используемых методов управления персоналом, если они стремятся к достижению высоких результатов в своей сфере деятельности.**

**Сегодня можно утверждать, что недооценка руководством как на макро-, так и на микроуровне эффективных современных методов управления производительным трудом становится одним из главных препятствий и наиболее слабым звеном управления развитием экономики.**

**Вместе с тем, как показывает практика, сущность, содержание и функциональные свойства управления персоналом как составной организационной частью управленческого процесса существенно расширились и углубились.**

**В условиях развития коллективных форм собственности (акционерных и партнерских компаний) и привлечения работников к участию в управлении политика управления персоналом должна быть нацелена на расширение сотрудничества персонала и администрации для достижения общих целей, стоящих перед фирмой. Это непосредственно побуждает персонал к развитию потенциальных способностей, более интенсивной и продуктивной трудовой деятельности, творческому отношению к труду. Творческий подход, в свою очередь, обусловливает повышение самостоятельности и ответственности работников за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах своего труда.**

**Все это означает актуальную потребность более основательного изучения и внедрения современных методов организационного проектирования.**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
2. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ПРИОР, 1998.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Уч. пособие/ под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. - 312 с.
4. Самоучкина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер, 2003.
5. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995. -327
6. Управление персоналом организации:Учебник/Под ред.А.Я.Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2004.
7. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. - М.: «Издательство ПРИОР», 1999. - 352
8. Управление персоналом: регламентация труда: Учебное пособие /А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. – М.: Изд–во «Экзамен», 2003. – 480 с.
9. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов/Под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495 с.