

## ДЕЛОВАЯ ИГРА

(из учебника: Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента, Учебник  
3-е издание, переработанное и дополненное, Киев, 1999г.)

### «Анализ организационной структуры. Управления заводом»

#### Цели деловой игры

1. Привить навыки анализа организационных структур управления заводом.
2. Выработать навыки построения организационных структур управления предприятием.
3. Выработать навыки работы в малых группах и способность принимать коллективные решения.

#### Исходная информация

Задание: необходимо анализировать – промышленное предприятие (завод) его производство, структуру управления которая приведена в табл. 1.

Табл. 1 Структура управления

ДИРЕКТОР ЗАВОДА				
<b>Главный инженер</b>		ЦБух, ОТК, ООТиЗП, ОК, первый отдел, ПЭО, служба АСУП, юридическое бюро	Зам. директора по производству. Начальник ПДО	Зам. директора по общим вопросам
Бюро КС УКП, ОТБ	ОГТ (инструментальный цех), ЦЗЛ, ЭМО (ремонтномеханический цех —РМЦ), ОКС		Цеха 1–4, литейный участок	ОМТС, ОВК, ФСБ, ХО, транспортный цех, участок хоздвора

Структура управления и определяющие ее факторы. Содержание управления как процесса раскрывается в его функциях, представляющих собой виды деятельности, с помощью которых субъект управления

воздействует на управляемый объект. Вне функций управления нельзя представить себе процесс управления, его содержание в данной системе.

Анализ процесса управления в отношении его функций составляет основу для установления объема работы по каждой функции, определения численности управленческих работников по ней и, в конечном итоге, для проектирования структуры и организации аппарата управления.

В организационно-техническом плане управление производством может быть подразделено на функции по двум основным признакам: содержанию процесса управления и принадлежности к сферам (видам) производственно-хозяйственной деятельности.

Деление на функции по содержанию процесса управления является основополагающим и определяет круг задач, которые призвано решать управление как часть совокупного общественного труда, затрачиваемого на планирование, организацию, координирование, руководство и контроль совместных усилий участников кооперативного труда в процессе производства.

Для выполнения функций управления производством создается управляющая система — аппарат управления. Под структурой аппарата управления производством понимают количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимосвязь.

Аппарат управления завода (без учета руководства) состоит из 20 подразделений (распределение численности приведено в табл. 2). Его структура, являясь формой разделения труда в сфере управления, активно воздействует на процесс функционирования системы управления и ее дальнейшее развитие: чем совершеннее структура аппарата управления, тем эффективнее воздействие управления на процесс производства, рациональнее процесс функционирования системы управления.

Структура аппарата управления должна быть оптимальной (когда устанавливаются рациональные связи при наименьшем количестве ступеней управления), гибкой и простой. Она должна обеспечивать экономичность

управления. Суть этого требования заключается в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

Таблица 2 Штатное расписание

№ п/п	Наименование подразделения завода	Численность служащих, чел.
1	Отдел главного конструктора (ОГК)	32
2	Отдел главного технолога (ОГТ)	70
3	Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗП)	13
4	Энергомеханический отдел (ЭМО)	10
5	Отдел технического контроля (ОТК)	9
6	Отдел планово-экономического отдела (ПЭО)	17
7	Производственно-диспетчерский отдел (ПДО)	20
8	Центральная бухгалтерия (ЦБух)	17
9	Финансово-сбытовое бюро (ФСБ)	5
10	Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)	12
11	Отдел кадров (ОК)	6
12	Отдел внешней комплектации (ОВК)	10
13	Отдел технической безопасности (ОТБ)	4
14	Центральная заводская лаборатория (ЦЗЛ)	9
15	Первый отдел	3
16	Отдел капитального строительства (ОКС)	1
17	Хозяйственный отдел (ХО)	1
18	Бюро КС УКП	
19	Служба АСУП	
20	Юридическое бюро	
	Всего	258

Условия формирования структурных подразделений. Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована. При этом важнейшими критериями являются численный и квалификационный состав работников данного подразделения, а также

характер выполняемой работы. Очевидно, что при прочих равных условиях структурную единицу необходимо выбирать в зависимости от численности ее работников, объема и сложности фактически выполняемой работы, а также от объема внешних связей.

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является отдел. В отделах сосредоточено около 3/4 всех инженерно-технических работников, служащих и технических исполнителей заводоуправления. Поэтому прежде всего следует учитывать организационные условия, при которых целесообразно создавать отдел, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Согласно существующим методическим рекомендациям одним из таких условий является минимальная численность работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, для отдела минимальная численность работников, как правило, составляет 10 человек, для бюро — 7, для конструкторских и технологических подразделений: в отделе — 21, в бюро — 16 человек. При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения, как правило, не создаются; рекомендуется назначать старших специалистов и специалистов.

Для обоснованного выбора того или иного варианта внутренней структуры необходимо проанализировать влияние организационно-технических условий на количество входящих в его состав структурных единиц. При этом рекомендуется использовать метод, дающий следующие зависимости:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206 X;$$

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925 X;$$

$$Y_3 = - 0,26 + 0,2567 X;$$

$$Y_4 = - 1,66 + 0,6272 X,$$

где  $Y_1$  — количество заместителей начальника отдела;  $Y_2$  — количество бюро в отделе (начальников бюро);  $Y_3$  — количество групп (старших исполнителей);  $Y_4$  — численность исполнителей;  $X$  — численность

служащих отдела. Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Преподаватель разъясняет участникам деловой игры ее содержание, цели и порядок проведения. Учебная группа разбивается на малые группы (команды), определяются состав команд и руководители проектов. Последние получают необходимую документацию для проведения деловой игры.

Слушателям предлагается в процессе деловой игры проанализировать организационную структуру завода и предложить проект новой, более прогрессивной организационной структуры управления.

1. Согласно приведенным далее данным определить, какие подразделения соответствуют требованиям минимальной численности отдела и бюро, а какие не соответствуют и поэтому должны быть реорганизованы (см. табл. 2).

2. На основе приведенных ранее формул определить состав должностных категорий для аппарата управления данного предприятия и отклонение по каждой категории в целом; полученные данные свести в табл.

3. Проанализировать данные табл. 3.

Таблица 3 Сравнение расчетной и фактической численности служащих

№ п/п	Наименование должностной категории	Общая численность		Отклонения работающих, чел.	
		расчетная	фактическая	“+”	“-”
1	Руководители подразделений		16		
2	Заместители руководителей		11		
3	Начальники бюро (групп)		14		
4	Старшие исполнители		62		
5	Исполнители		155		
Всего			258		

3. Рассчитать те же должностные категории в рамках каждого подразделения (табл. 4). Проанализировать данные табл. 4.

4. На основе анализа и расчетов разработать предложения по укрупнению структурных подразделений в соответствии с рекомендациями в отношении количества работников в отделах и бюро. Однако сделать это можно лишь после тщательного анализа содержания их работы на основе изучения документооборота и с учетом других факторов.

Таблица 4 Расчетная и фактическая численность должностных категорий по подразделениям (без учета руководителей)

№ п/п	Наименование подразделения	Фактическая численность работников, чел.	В том числе							
			заместители начальников		начальники бюро		старшие исполнители		исполнители	
			норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически	норматив	фактически
1	ОГК	31		1		4		8		18
2	ОГТ	69		1		6		21		41
3	ООТиЭ	12		1		—		4		7
4	МО	9		1		—		3		5
5	ОТК	8		1		—		2		5
6	ПЭО	16		1		1		5		9
7	ПДО	19		2		1		7		9
8	ЦБух	16		1		—		4		11
9	ОМТС	11		—		1		1		9
10	ОВКХО	9		1		—		—		8
11		9		—		—		—		9
Всего		209		10		13		55		131

Проведя укрупнение отдельных подразделений за счет ликвидации других, выполнить соответствующие расчеты, а их результаты свести в табл.

5. Объединение же части отделов внесет изменения в численность объединенных отделов, и это потребует повторного расчета их должностных категорий.

Таблица 5 Численность работников управления укрупненных подразделений по категориям

№ п/п	Структурное	Численность	В том числе			
			заместители	начальники	старшие	исполнители

	подраз- деление	работ- ников, чел.	начальников отделов		бюро		исполнители			
			нор- матив	факти- чески	нор- матив	факти- чески	нор- матив	факти- чески	нор- матив	факти- чески

Обосновать, по каким признакам и факторам проведено укрупнение отдельных подразделений. Объяснить, почему объединены именно эти подразделения.

5. Построить новую структурную схему управления предприятием с учетом нормы управляемости высшего руководства предприятия.

### **Подведение итогов деловой игры**

Каждый руководитель проекта (из числа студентов) докладывает о проделанной им работ:

1) дает подробный анализ того, какие подразделения не соответствуют требованиям минимальной численности отдела и должны быть реорганизованы;

2) докладывает о результатах анализа состава должностных категорий согласно данным табл. 3;

3) докладывает о результатах анализа нормативной и фактической численности по каждому подразделению согласно данным табл. 4;

4) формулирует и дает предложения по укрупнению структурных подразделений в соответствии с нормативами численности работников в отделах и бюро (табл. 5). Здесь необходимо уточнить подходы каждой команды к анализу содержания работы каждого подразделения.

Очень важно, чтобы студенты к анализу структуры управления подошли креативно, но с учетом сложившихся подходов и инструкций.

На основе обсуждения предложенных проектов совместно со студентами преподаватель разрабатывает окончательный вариант организационной структуры управления предприятием-заводом и представляет коллективный проект на обсуждение руководству завода.

