

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ



Эффективность организационных структур

- степень полноты и устойчивости достижения конечных целей систем управления;
- оптимальность величины затрат, связанных с функционированием организационной структуры;
- **функциональная эффективность** – способность структуры выполнять заявленные функции, используя имеющийся в наличии комплекс ресурсов.

Признаки неэффективности организационной структуры

- отсутствие налаженных связей между отделами;
- отсутствие четкой иерархии;
- отсутствие разработанной системы должностных прав и обязанностей сотрудников;
- волокита в принятии деловых решений и их реализации;
- несовершенство коммуникаций между руководством и сотрудниками;
- случаи выражения сотрудниками недовольства политикой организации, системой служебного роста и т.п.

Требования к организационной структуре

1. Оптимальность.
2. Оперативность.
3. Надежность.
4. Экономичность.
5. Адаптивность.
6. Устойчивость.

Направления оценки эффективности организационной структуры

1. Оценка соответствия структурной организации особенностям деятельности и стратегическим задачам предприятия.
2. Оценка эффективности деятельности отдельных управленческих единиц (отделы, должности).
3. Оценка эффективности информационных каналов.

**Показатели
эффективности ОС**


```
graph TD; A[Показатели эффективности ОС] --> B[Показатели, характеризующие общую эффективность системы управления]; A --> C[Частные показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления]; A --> D[Узкие показатели, характеризующие соответствие структуры принципам ее построения];
```

Показатели,
характеризующие
общую эффективность
системы управления

Частные показатели,
характеризующие
содержание и
организацию процесса
управления

Узкие показатели,
характеризующие
соответствие структуры
принципам ее
построения

Первичные количественные показатели организационной структуры

- Общее количество уровней управления.
- Количество уровней управления различных подразделений организации.
- Существующая средняя норма управляемости.
- Количество подразделений с указанием их территориальной распределенности.
- Численность работников управления.

Матрица распределения ответственности по должностным лицам (RACI)

- Исполнитель (Responsible) – исполняет задачу, не несет ответственность за выбор способа её решения, но отвечает за качество и сроки реализации. Краткое обозначение – И;
- Ответственный (Accountable) – полностью отвечает за исполнение задачи, вправе принимать решения по способу реализации. В качестве ответственного за задачу может назначаться только один человек. Краткое обозначение – О;
- Консультант (Consult before doing) – оказывает помощь в ходе решения задачи, контролирует качество реализации. Краткое обозначение – К;
- Наблюдатель (Inform after doing) – может оказывать консультации в ходе решения задачи, не несет ответственности. Краткое обозначение – Н.

Матрица распределения ответственности по должностным лицам

Направления ответственност и (функции, работы)	Должностное лицо				

Наименование работ экономической службы	Должностное лицо				
	Начальник службы	Горный Нормировщик	Ведущий инженер	Инженер	Инженер по планированию себестоимости
Составление плана себестоимости	О		К	Н	И
Анализ фактического использования лимита на получение материалов со склада			К	И,О	Н
Ежесуточный оперативный статистический учет			К	И,О	Н
Разработка и внедрение технически обоснованных норм труда	О	И	К	Н	
Разработка проектов положений об оплате труда	О,И	Н	Н		
Разработка годового, месячного, суточного планов работы	И,О	Н	И	Н	Н
Анализ фактической себестоимости	О		К	Н	И

Вертикальный анализ МРОДЛ

- много «И»;
- нет пустых ячеек;
- нет «И» или «О»;
- много «О».

Горизонтальный анализ МРОДЛ

- нет «И»;
- нет «О»;
- много «О»;
- все ячейки заполнены;
- много «К».

Интегральный показатель результативности управления (Р_у)

- **качество всей работы** (К_р). Уровень соответствия выполненных работ требуемым показателям качества (отсутствие ошибок, отсутствие исправлений и переделок, использование принятых на предприятии форм документации и т.п.). Показатель при достижении планируемого качества принимается равным 1. Выполнение работы с ненадлежащим качеством влечет снижение уровня коэффициента;
- **срок реализации** (С_р). Выполнение работы в заранее определенные сроки. Показатель, соответствующий выполнению работ в срок, принимается равным 1. Нарушение сроков влечет снижение уровня коэффициента;
- **способ реализации** (С_{реал}). Степень соответствия выбранного способа реализации задачи, способу реализации, принятого в качестве нормативного для данной задачи. Показатель, полученный при использовании нормативных способов реализации принимается равным 1. Ненадлежащие применение методов или их игнорирование снижает коэффициент.

$$P_y = K_p \cdot C_p \cdot C_{\text{реал}}$$

Показатели оценки эффективности

организационной структуры

- Коэффициент эффективности организационной структуры управления: $Kэ = РП / ЗУ$. **РП** - конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления; **ЗУ** – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники).
- Структурный коэффициент централизации:
 $K_{сц} = N_{цп} / N_{оп}$. **$N_{цп}$** – количество структурных подразделений, управляемых из одного центра; **$N_{оп}$** – общее количество структурных подразделений одного уровня.
- Количественный коэффициент централизации:
 $K_{кц} = N_{цч} / N_{оч}$. **$N_{цч}$** – численность работников подразделений, управляемых из одного центра; **$N_{оч}$** - общая численность работников.

Показатели оценки эффективности

организационной структуры

- Объемный коэффициент централизации: $K_{ок} = O_{ц} / O_{о}$. $O_{ц}$ – объем работ, выполняемый централизованными подразделениями; $O_{о}$ – общий объем работ предприятия.
- Коэффициент централизации управления: $K_{цу} = N_{уц} / N_{уо}$. $N_{уц}$ – количество работников центрального управления; $N_{уо}$ – общее количество работников управления.
- Коэффициент централизации функций: $K_{цф} = Ч_{цц} / (Ч_{цц} + Ч_{цп})$. $Ч_{цц}$ – численность работников по централизованной функции в центральном аппарате; $Ч_{цп}$ – то же, в аппарате подразделений и филиалов.

Показатели оценки эффективности

организационной структуры

- Коэффициент централизации отдельных функций: $K_{ц} = T_{т} / (T_{т} + T_{ц})$. $T_{т}$ – затраты труда работников аппарата управления по данным функциям, чел. – дн.; $T_{ц}$ – суммарные затраты труда.
- Уровень специализации: $K_{спец} = N_{спец} / N$. $N_{спец}$ – число специализированных подразделений (бизнес-единиц); N – общее число подразделений.

Показатели оценки эффективности

организационной структуры

- Уровень формализации отношений подчиненности и процессов делегирования полномочий: $K_f = Ч_{до}/Ч_o$. $Ч_{до}$ – количество формализованных должностей (существуют должностные обязанности, регламентируются вопросы подчиненности, распределения прав и обязанностей); $Ч_o$ – общее количество должностей по штатному расписанию.
- Коэффициент сложности управления: $K_{сл} = Ч_c/Ч$. $Ч_c$ – количество должностей; $Ч$ – общая численность работников предприятия.

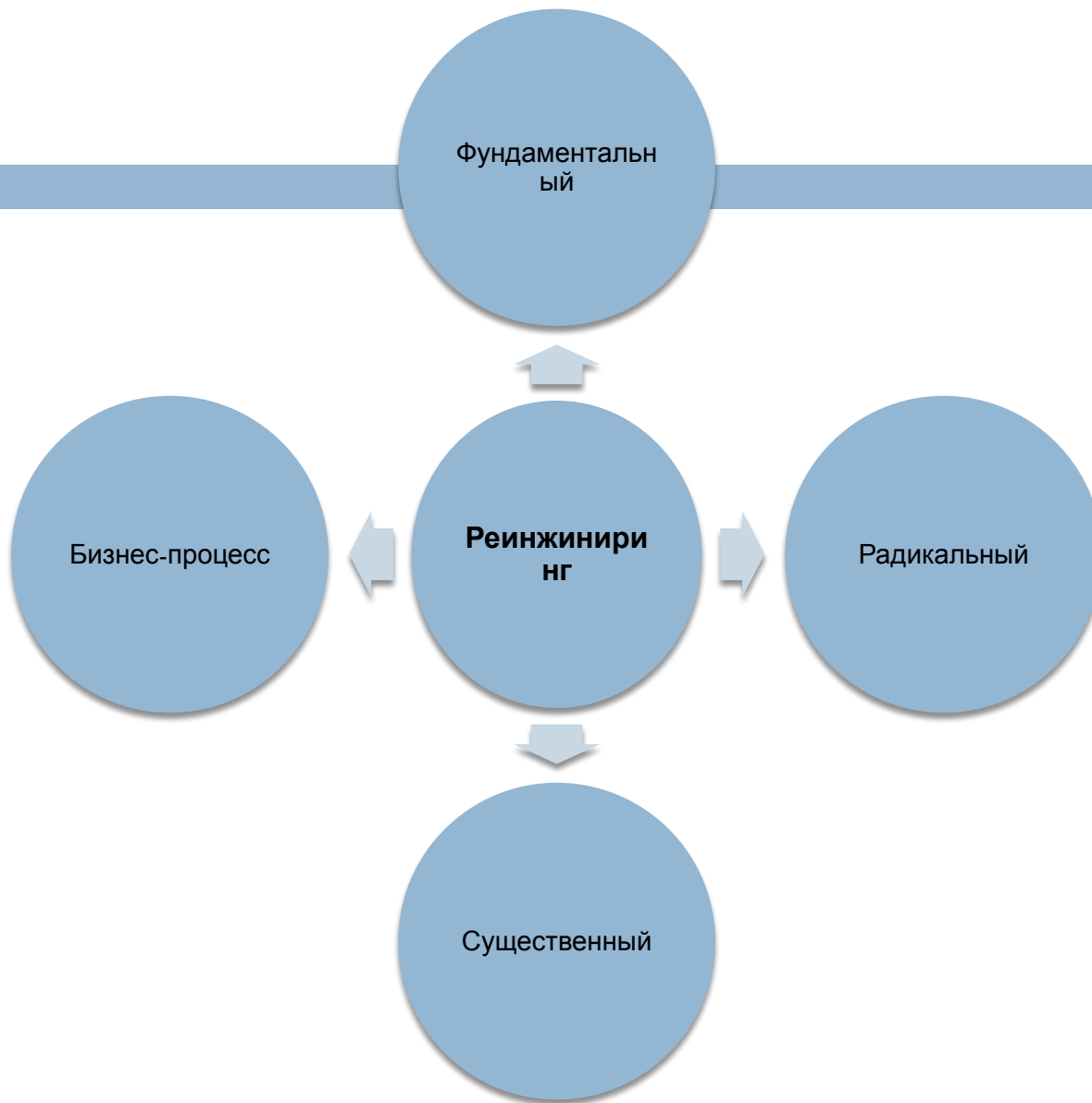
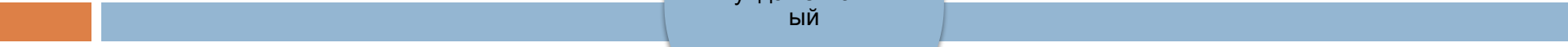
Показатели оценки эффективности

организационной структуры

- Коэффициент структурной напряженности: $K_{сн} = N/d$.
N – общее число подразделений, находящихся в подчинении данному аппарату управления; **d** - удельный вес работников аппарата управления в % от общей численности работников.
- Коэффициент соблюдения норм управляемости: $K_{упр} = Ч_{ф}/Ч_{н}$. **Ч_ф**, **Ч_н** – соответственно фактическая и нормативная численность работников, подчиненных одному руководителю.
- Коэффициент соответствия должности: $K_{сд} = Ч_{с}/Ч_{ау}$.
Ч_с – численность работников аппарата управления, соответствующих должности по результатам аттестации;
Ч_{ау} – общая численность аппарата управления.

Реинжиниринг

- радикальное переосмысление и проектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений основных показателей деятельности организации.



```
graph TD; A[Реинжиниринг] --> B[Эволюционный]; A --> C[Революционный];
```

Реинжиниринг

Эволюционный

Революционны
й

```
graph TD; A[Реинжиниринг] --> B[Кризисный]; A --> C[Развивающий];
```

Реинжиниринг

Кризисный

Развивающий