

# **4. Организационная деятельность и структуры управления**

## **4.1. Сущность организационной деятельности**

**Необходимость** организационной деятельности на предприятиях обусловлена тем, что:

1. Для достижения своих целей люди вынуждены **объединяться**;
2. Любая совместная деятельность будет эффективной, если для каждого члена организации **определено**:
  - что он должен делать;
  - за что он несет ответственность;
  - кто контролирует его деятельность.

# Основные **направления** организационной деятельности:

- определение нормы управляемости;
- взаимоотношение полномочий и ответственности;
- формирование организационной структуры.

# Основные **принципы** организационной деятельности

1. Принцип **единства цели** (сотрудничество людей для достижения целей организации);
2. Принцип **эффективности** (оргструктура эффективны, если она способствует достижению целей при минимальных нежелательных последствиях и издержках).

## 4.2. Норма управляемости

**Норма управляемости** – это то количество подчиненных которыми руководитель может эффективно управлять.

# Теория связей руководитель-подчиненный

Между руководителем и подчиненным существует три вида связей.

1. Простая единичная связь.

A  B

A  C

\*\*\*

## 2. Прямая групповая связь.

$A \longrightarrow V(C)$

$A \longrightarrow C(V)$

$A \longrightarrow CV$

## 3. Перекрестная связь.

$A \longrightarrow [C-V]$

Общее количество связей  
руководитель-подчиненный:

$$K = n[2^{n-1} + (n-1)],$$

$n$  – количество подчиненных.

$$n=1, K=1$$

$$n=2, K=6$$

$$n=3, K=18$$

$$n=4, K=44$$

$$n=5, K=100$$

$$n=6, K=222$$



# Факторы, влияющие на **сокращение** частоты и продолжительности служебных контактов:

- профессиональная подготовленность подчиненного;
- четкое формулирование задач;
- делегирование полномочий;
- темпы развития организации;
- использование средств связи.

# Связь между четкостью формулирования задачи, полномочиями и результатами работы

Четкость формулирования задачи	Наличие полномочий	Результат работы
-	-	Работа не выполнена
-	+	Непоправимые последствия для организации
+	-	Большие затраты времени
+	+	Успешное выполнение работы

## 4.3. Делегирование, ответственность, полномочия

*Делегирование* — это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, а также ответственности за ее решение должностному лицу, **которое** принимает на себя ответственность за решение данной задачи.

# Делегирование используется:

- когда подчиненный может сделать работу **лучше**;
- когда руководитель чрезмерно **занят**;
- когда руководителю надо **высвободить** силы и время для более важных дел.

## Основные ошибки делегирования:

- неумение объяснить;
- отказ от использования обратной связи;
- боязнь уронить авторитет.

# Ответственность

*Ответственность* – это

обязательство,

**во-первых**, выполнять стоящие

перед должностным лицом задачи,

а **во-вторых**, отвечать за полученный

результат.

# Полномочия

*Полномочия* – это возможность влиять на поведение людей, от которых зависит получаемый результат.

# Виды полномочий:

- линейные,
- штабные (аппаратные).

## *Линейные полномочия*

непосредственно передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.



# Штабные полномочия:

- рекомендательные;
- обязательного согласования;
- функциональные.

## 4.4. Власть руководителя

*Власть* — это возможность влиять на поведение других людей.

Власть руководителя **зависит** от:

- вышестоящего начальства;
- подчиненных и коллег;
- внешней среды.

# Формы власти и влияния:

1. Власть, основанная на *принуждении*. Влияние через *страх*.
2. Власть, основанная на *вознаграждении*. Влияние через *положительное подкрепление*.
3. *Законная* власть. Влияние через *традиции*.

\*\*\*

4. Власть *примера* (или *эталонная* власть). Влияние с помощью *харизмы*.

5. Власть *эксперта*. Влияние через *разумную веру*.

## 4.5. Организационная роль

Организационная роль работника считается **заданной**, если определены:

- **цели** его деятельности,
- **обязанности, полномочия и границы** свободы деятельности,

а также установлен **контроль**.

# Компоненты организационной деятельности:

1. *Содержание деятельности* — это действия, которые должен совершать человек, исполняющий определенную организационную роль.

# Описание содержания деятельности включает:

- связи (информационные и межличностные) данной организационной роли с другими;
- управленческие функции, работы, операции и методы их выполнения;
- технические средства, необходимые для их выполнения;
- ожидаемые результаты.

\*\*\*

## 2. *Требования к исполнителю*

организационной роли включают в себя такие качества, как способности, образование, знания, умения, навыки, опыт, здоровье, темперамент, черты характера и др.



\*\*\*

3. *Пространственно-временная ориентация* организационной роли – это степень свободы исполнителя при решении о начале и месте работы.

\*\*\*

#### 4. *Технология исполнения*

организационной роли определяет степень свободы работника относительно средств, методов и предметов, с помощью которых должен быть получен желаемый результат.

Она может быть:

- запрограммированной,
- незапрограммированной.

\*\*\*

5. **Условия исполнения** организационной роли – это характеристики комфортности деятельности.

Они определяются:

- физическими, социальными, психологическими и другими параметрами окружения;
- балансом полномочий и ответственности.

# Параметры

## организационной роли:

- масштаб;
- сложность;
- отношения с другими ролями.

**Масштаб** – это количественная характеристика организационной роли.

Она **определяется** количеством задач, функций, работ и операций, выполняемых исполнителем роли.

**Сложность** – это качественная характеристика организационной роли.

Она **определяется**:

- характером используемой информации,
- самостоятельностью в принятии решений,
- ответственностью за их исполнение.

Отношения с другими ролями характеризуют количество и содержание контактов между исполнителями организационных ролей.

**Виды** взаимозависимостей ролей:

- отсутствующая;
- последовательная;
- связанная;
- групповая.

## 4.6. Восприятие организационной роли исполнителем

Выделяют шесть основных *параметров организационной роли*, определяющих ее восприятие.



# АВТОНОМНОСТЬ

Определяется уровнем самостоятельности при планировании своей работы и выборе средств ее выполнения.

# Законченность

Определяется возможностью получения конечного результата при выполнении работы в рамках организационной роли.

# Разнообразие

Определяется разнообразием в наборе выполняемых операций и используемых орудий труда.

# Значимость

Определяется влиянием работы на самочувствие, благосостояние, убеждения человека.

# Результативность

Определяется уровнем информированности исполнителя об эффективности его деятельности.

# Общительность

Определяется возможностями устанавливать неформальные отношения с людьми при выполнении работы.

Оцениваются параметры восприятия  
роли и подсчитывается  
«мотивационный бал роли».

Высокое его значение говорит о том, что  
роль построена правильно.

Низкое значение свидетельствует о том,  
что работник не испытывает интереса к  
своей роли.

# Причины утраты интереса работника к своей деятельности:

- противоречивость указаний начальства;
- дефицита ресурсов;
- возрастание квалификации работника;
- изменение условий труда;
- руководитель не сдерживает свои обещания.



## 4.7. Проектирование организационной роли

В зависимости от того, какие параметры организационной роли меняются (масштаб, сложность, отношения с другими ролями), выделяют три группы *подходов* к проектированию и перепроектированию организационных ролей.

# Подходы

1. Если меняется масштаб роли, то используют **нормирование деятельности и расширение масштабов деятельности;**
2. Если меняется сложность роли, то используют **обогащение деятельности.**
3. Если меняются отношения с другими ролями, то используют **подход социотехнических систем.**

# Нормирование деятельности

В основе лежит **нормирование труда**, когда определяются время на рабочую операцию и необходимые для этого действия.

# Расширение масштабов деятельности

Основано на **увеличении количества операций**, выполняемых работником.

# Обогащение деятельности

Это **добавление** к выполняемой человеком работе элементов управленческих функций.

# Методы обогащения деятельности:

- установление отношений с потребителем продукта труда работника;
- планирование своей собственной работы;
- включение в работу элементов обучения;
- включение в работу элементов уникальности.

# Подход социотехнических систем

Направлен на обеспечение наиболее удачного взаимодействия социальной и технической систем.

## 4.8. Производственная структура организации

*Производственная структура* — это состав производственных подразделений, основанных для выполнения конкретных задач, их взаимосвязь, порядок и формы кооперирования.



# Группы подразделений (цехов):

- *основные подразделения.*

Непосредственно осуществляют процесс производства продукции, на которой специализируется организация;

- *вспомогательные подразделения.*

Способствуют бесперебойному выпуску основной продукции (ремонтные работы, обеспечение электрической и тепловой энергией);

\*\*\*

- *обслуживающие подразделения.* Занимаются транспортировкой и хранением сырья и материалов, готовой продукции (транспортное, складское хозяйство);
- *подразделения побочного производства.* Занимаются переработкой отходов основного производства.

# Принципы организации производственных подразделений:

- технологический;
- предметный;
- предметно-технологический.

Общее собрание акционеров

Наблюдательный совет

Профсоюзный комитет

Генеральный директор  
ОАО «Пеленг»  
Дирекция

Служба внешнего аудита

Охрана

Юридический отдел

Служба внешнего аудита

Служба внешнего аудита

Рекламно-издательская группа  
Фотолаборатория  
Группа экономики и лицензирования видов деятельности  
Спецфонд  
Отдел стандартизации и сертификации  
Лаборатория испытаний и надежности  
ОТК  
Бюро метрологии  
Группа дизайна

Служба материальных взаимоотношений

Группа по качеству продукции

Группа по качеству продукции

Служба внешнего аудита

Планово-экономический отдел

Банк

Финансовая группа

Отдел таможенного и экспортного обеспечения

СУП-отдел

Бюро для обеспечения безопасности

Технологический отдел ИТУ

Отдел автоматизации систем управления (АСУ)

Отдел технической документации

Группа охраны труда

Общеконструкторский отдел

Транспортный цех

Служба главного энергетика

Отдел экспл., содержания и ремонта производственных зданий и сооружений.

Информационно-технический отдел

Бюро обеспечения и эксплуатации телефонной связью, пожарной и охранной сигнализацией

Служба главного механика

Группа планирования и нормирования

Патентно-лицензионная группа

Научно-конструкторское управление «Новые производства»

Конструкторско-производственное управление «Пеленг-оптик»

Генеральное конструкторское бюро «Славянка»

Научно-конструкторское управление «Специальные комплексы систем»

Научно-конструкторское управление «Космос»

## 4.9. Организационная структура управления

### *Организационная структура управления*

— это совокупность работников управления с установленным порядком их соподчиненности и взаимосвязи, это состав и соподчиненность звеньев управления и отдельных работников.

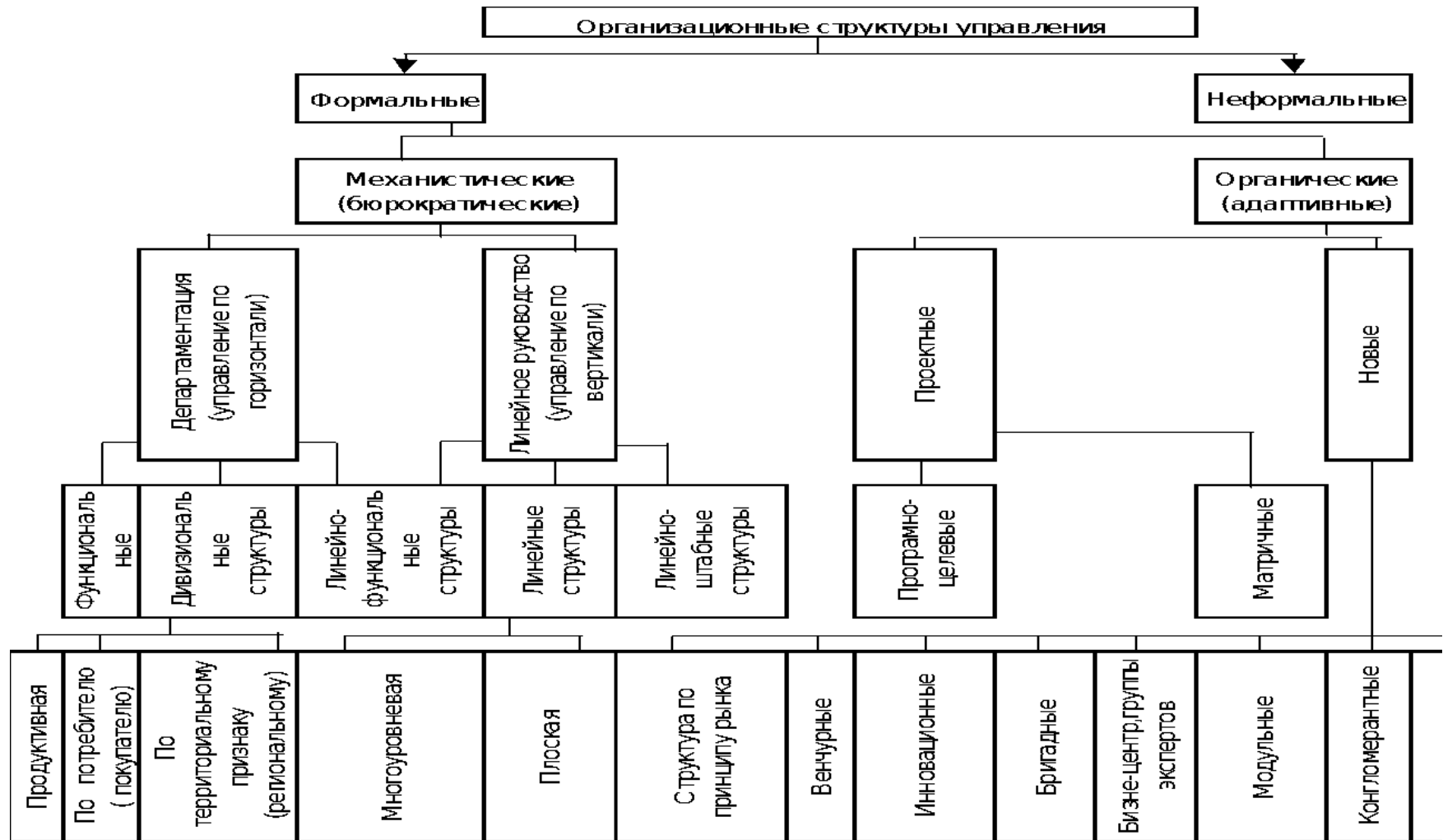
# Элементы оргструктуры управления:

*Звено* — это самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько функций.

*Степень* — это совокупность однородных звеньев управления, относящихся к одному уровню иерархии управления.

*Связи:* вертикальные и горизонтальные, прямые и обратные, линейные и функциональные.

# Классификация оргструктур управления

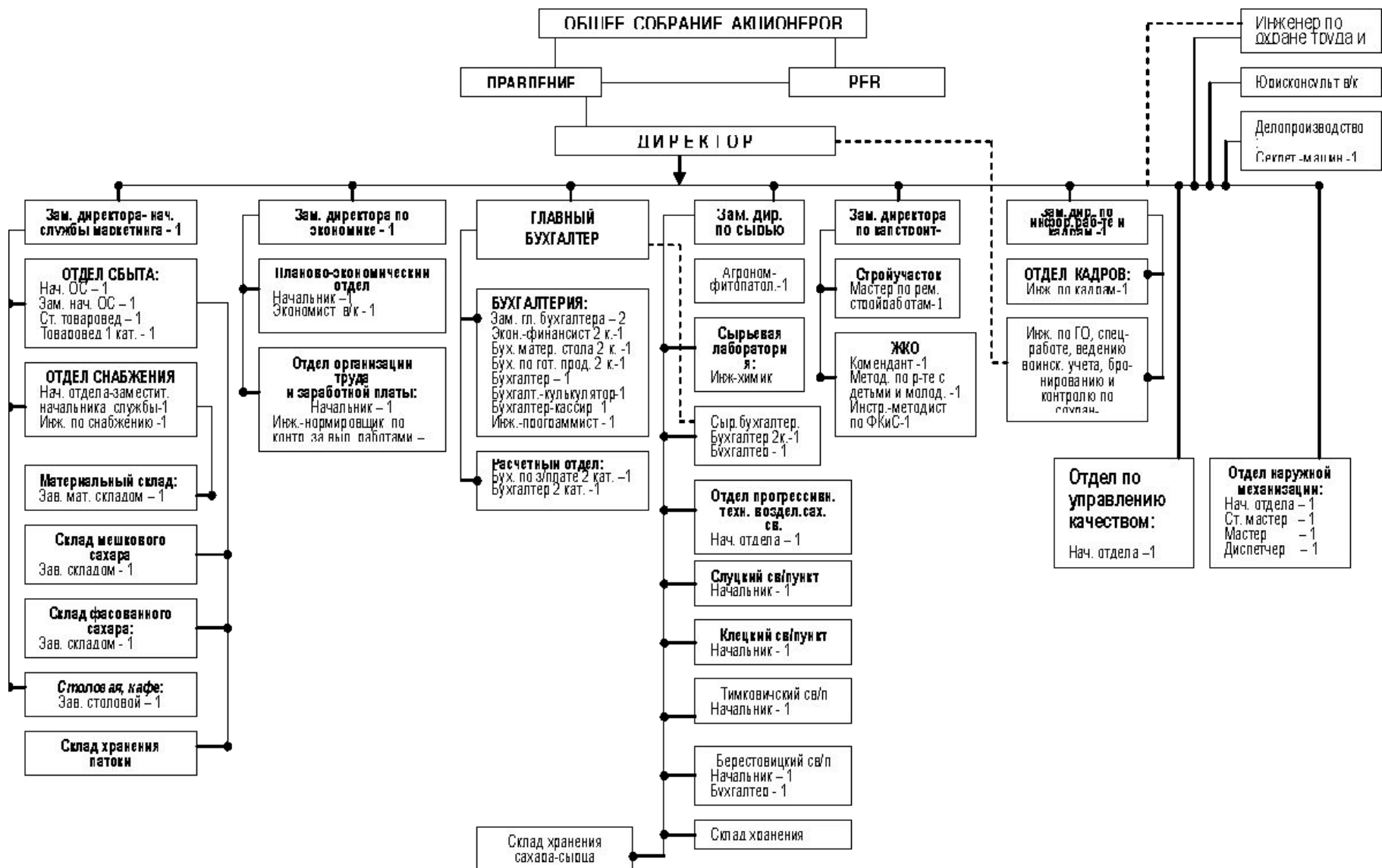


# 4.10. Типы и характеристики оргструктур управления

**\*\*\***



# Организационная структура управления ОАО «Слущкий сахарорафинадный комбинат»



# 4.11. Этапы разработки и требования к оргструктурам управления

Три *этапа* проектирования оргструктур управления.

1. *Аналитический*. Изучается существующая организационная структура и структуры управления аналогичных производств. Уточняются цели и стратегии предприятия.

\*\*\*

2. *Проектный*. Выбирается тип оргструктуры управления, разрабатываются звенья и ступени.

3. *Организационный*. Осуществляется подготовка регламентирующих документов:

- схема оргструктуры управления,
- штатное расписание,
- положения о структурных подразделениях,
- должностные инструкции.

# Требования к оргструктурам управления:

- ясность;
- экономичность;
- открытость;
- оргструктура управления должна оцениваться и по тому, облегчает она или затрудняет процесс принятия решения;
- стабильность;
- приспособляемость;
- минимум ступеней управления.

# 4.12. Проектный анализ оргструктур управления

*Виды* проектного анализа:

1. *Анализ ключевых видов деятельности*. Он нужен на любом предприятии, но особенно там, где дела идут ... .

\*\*\*

2. *Анализ вклада* различных видов работ в конечные результаты работы предприятия.

Ключевые работы не должны подчиняться второстепенным.

\*\*\*

### 3. *Анализ решений.*

Управленческое решение должно приниматься на возможно более низком уровне, как можно ближе к месту осуществления. Вместе с тем, оно должно приниматься на уровне, достаточно высоком, чтобы все затронутые им виды деятельности и задачи можно было полностью учесть.

\*\*\*

#### 4. *Анализ отношений* (связей).

Структурные подразделения должны быть связаны возможно меньшими отношениями.



# Симптомы мисменеджмента:

- увеличение количества иерархических уровней;
- постоянное возникновение «организационных» проблем;
- направление внимания ключевых людей (руководителей ключевых подразделений) на второстепенные проблемы;
- обилие совещаний.

## 4.13. Тим-менеджмент — командный принцип управления

Одним из достаточно широко  
используемых принципов управления  
является **ТИМ-МЕНЕДЖМЕНТ**  
(от английского «team» — команда)

# *Характерные черты*

## ТИМ-МЕНЕДЖМЕНТА:

- наличие лидера;
- лидер должен определить, кто и в каком случае будет принимать решения;
- тим-менеджмент — это не демократическая структура;
- каждый участник команды отвечает за общий результат.

# *Сильные стороны* ТИМ-МЕНЕДЖМЕНТА:

- это лучшее средство для преодоления функциональной разобщенности;
- это лучший структурный принцип для высшего руководства и инноваций;
- это лучшее дополнение к функциональной структуре управления.

## *Недостатки* тим-менеджмента:

- низкая стабильность и экономичность команды;
- нет ясности, если лидер ее не создает;
- тим-менеджмент достаточно свободная форма и он требует высокой самодисциплины.

# top management team — команда высшего руководства

Задачи, решаемые командой высшего руководства:

- Разработка миссии и целей организации;
- формирование организационной культуры;
- организация эффективного взаимодействия людей;

\*\*\*

- установление и поддержание отношений с клиентами и поставщиками, инвесторами и государственными учреждениями;
- управление организацией в экстремальных или чрезвычайных ситуациях;
- представительство организации на всевозможных церемониях — приемах, презентациях, торжествах и прочих мероприятиях.

Для **высшего руководства** требуется,  
по меньшей мере, четыре типа  
людей:

- человек мысли;
- человек действия;
- человек-психолог;
- человек публики.



# Требования

## К ТОП МЕНЕДЖМЕНТ ТИМУ:

- участники команды не должны на публике высказывать мнений друг о друге;
- каждый, кто ответственен за какую-то область, обладает в ней решающим словом;
- никто не принимает решений вне сферы своей ответственности;
- каждый выступает от имени всей команды;
- систематический обмен информацией;

\*\*\*

- топ менеджмент тим — это команда, а команда нуждается в капитане. Он должен быть не начальником, не боссом, не хозяином, а ... .

# Решения, принимаемые только всей командой:

- цели организации;
- крупные инвестиции;
- ключевые решения по персоналу;
- прекращение или обновление производства важной продукции.