

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1.Сущностные характеристики понятий: организация, организационная структура, организационные отношения.....	8
1.2.. Организационные отношения персонала в рамках структуры управления.....	27
1.3.Стиль руководства и готовность руководителя к делегированию полномочий как элементы организационных отношений персонала	38
ГЛАВА 2. ПРОЕКТ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОАО «КЫШТЫМСКИЙ ГОК».....	52
2.1.Анализ внешней и внутренней среды предприятия	52
2.2.Анализ результатов исследования организационных отношений в структурном подразделении Цех Технологических Гидротехнических Сооружений ОАО «Кыштымский ГОК».....	61
2.3. Управленческий проект оптимизации организационных отношений в структурном подразделении Цех Технологических Гидротехнических Сооружений ОАО «Кыштымский ГОК».....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	90
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96

ВВЕДЕНИЕ

Организационные отношения персонала вообще и организационные отношения персонала в системе менеджмента в частности, сегодня приобретают особую значимость. В современном управлении очень важно не только правильно сформулировать цели, но и добиться их осуществления при наименьших издержках. Это во многом функция организации, организационной структуры. Возрастание роли организационных отношений в современном управлении определяется двумя факторами.

Успехи в области науки и техники, социального прогресса в конце XX века в большей мере обусловлены не только эвристикой и творчеством отдельных личностей, но и мощью организаций, которые объединяют усилия многих, в том числе и талантов, концентрируют ресурсы на главных направлениях и добиваются выдающихся конечных результатов. Всем известны такие организации как Ай-Би-Эм, Дженерал моторз, КБ Туполева и другие. С организациями человек связан на протяжении всей своей жизни, они во многом определяют эффективность его деятельности и качество самой жизни. Это как бы первый фактор, который появился под влиянием научно-технической революции, повлекшей усложнение внутренней структуры формальной организации, ее иерархичности, величины расстояния между высшими и низшими ее звеньями

Второй и, пожалуй, определяющий фактор связан с ростом роли и значения социального ресурса в системе организационных отношений, который становится главным. Конец XIX начало XX веков остро поставили вопрос о включении социального ресурса в число важнейших регуляторов организационных отношений. Несомненно, гармонизация творческих усилий людей, создание возможностей для их реализации в большей мере функция неформальной сферы. Рациональное сочетание формальных и неформальных структур в организации один из путей решения этой

проблемы. Организация все в большей мере понимается не только как система функций, нормативов, но и как сфера межгруппового и межличностного взаимодействия. [22,с.416]

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношения друг с другом. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия, определяют его организационную структуру.[43,с.93]

Под организационной структурой предприятия понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления предприятием, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций и полномочий управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Современное предприятие должно сформировать у себя такую систему управления (менеджмента), которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций. [34,с.132].

Организационная система влияет на способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, а, следовательно, развиваться. В широком смысле задача менеджмента при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним

факторам. Процесс изменения организационной структуры, как и все функции организации, бесконечен. [76,с.45]

Базой для построения организационной структуры управления предприятием является организационная структура производства. Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления производством. Вопросы распределения полномочий ответственности вызваны внутренними противоречиями, когда с одной стороны, руководство осуществляется традиционными методами, с другой, в практику управления привносится нечто новое, вызванное активным становлением экономических взаимоотношений нового уровня.[5,с.25].

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Управление организацией может быть представлено в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей наиболее эффективно. В настоящее время успешно функционирующие организации и не только за рубежом, регулярно анализируют и оценивают степень адекватности своих организационных структур и организационных отношений стратегическим целям и изменяют их в соответствии с внешними и внутренними условиями.[10,с.173].

При выполнении дипломной работы были использованы источники, включающие в себя классическую литературу по менеджменту, современные направления в практике менеджмента, труды зарубежных (Дж.У.Ханта, П. Друкера, И. Дойч, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Р. Холла, С. Роббинса) и отечественных (Л.А. Базилевич, Д.В Соколова, А.Н. Аверьянова, Б.З. Мильнера, В.Р. Веснина, О.С. Виханского, Н.И. Кабушкина, З.П. Румянцевой и многих других) ученых, посвятивших

свои работы различным аспектам рассматриваемой проблемы. Несмотря на решение многих теоретических и прикладных задач, нашедших свое отражение в трудах представленных авторов, вопросы, связанные с необходимостью разработки механизма формирования и развития организации, организационных отношений и организационных структур управления предприятием, исследованы недостаточно. Этот фактор существенным образом влияет на деятельность практических руководителей, поскольку любой руководитель должен уметь строить Организационные отношения персонала и проектировать организационные структуры с целью эффективности руководимого им предприятия. Однако, практика управления показывает, что в настоящее время руководители испытывают затруднения в проектировании, осуществлении реорганизаций, моделировании новых организационных структур управления. В новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации, простроить связи и взаимоотношения между подразделениями, службами, отдельными работниками - является залогом успеха предприятия [20,с.192].

Актуальность данной проблемы определила выбор тематики квалификационной работы: **«Организационные отношения персонала в системе менеджмента»**.

Цель данной дипломной работы - изучить научно-теоретические основы организации, организационных структур, организационных отношений и разработать рекомендации по реорганизации существующей структуры цеха технологических гидротехнических сооружений ОАО «Кыштымский ГОК» для совершенствования и повышения эффективности деятельности.

Исходя из цели, сформулированы основные задачи исследования:

- рассмотреть сущностные характеристики понятий «организация», организационная структура, организационные отношения;

- выделить виды организационных отношений в зависимости от типов организационных структур;
- разработать проект по реорганизации организационной структуры на примере предприятия ЦТГС;
- провести социально-психологическую диагностику элементов организационных отношений;
- проанализировать и сделать выводы по проведенному исследованию.

Объект исследования: организационная структура управления цеха технологических гидротехнических сооружений Открытого Акционерного Общества «Кыштымский горно-обогатительный комбинат» (далее ЦТГС ОАО «Кыштымский ГОК»).

Предмет исследования: Организационные отношения персонала в системе организационных структур управления.

Методы исследования: анализ теоретических источников, наблюдение, организационное моделирование, социально-психологическая диагностика.

Гипотеза исследования: вид и функциональная эффективность организационной структуры предприятия определяет специфику таких элементов организационных отношений как стиль управления и готовность руководителя к делегированию полномочий, следовательно, при изменении организационной структуры посредством внедрения бизнес-процесса функционирования цеха данные параметры изменяются.

Базой исследования послужило: структурное подразделение – цех ТГС ОАО «Кыштымский ГОК».

Структура квалификационной работы состоит из введения, двух глав – теоретической и практической, заключения, списка литературы и приложение.

ГЛАВА 1. НАУЧНО - ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущностные характеристики понятий: организация, организационная структура, организационные отношения

Понятие «организация» имеет два основных значения: во-первых — это сама деятельность управления, т. е. процесс согласования индивидуальных деятельностей в плане достижения определенных общегрупповых целей; во-вторых, организация — это определенная структура, состоящая из основных компонентов и стабильных связей между ними [41,с.82].

Основа построения организации — сочетание двух главных принципов: иерархического («вертикального») и координационного («горизонтального»). Первый отражен в понятии «континуум руководства», представляющего всю управленческую вертикаль от низших уровней руководства до высшего. Содержание управленческой деятельности зависит от иерархического уровня руководителя. Координационный принцип — это функциональное разделение труда, закрепленное в системе должностных обязанностей руководителя. Учет функционального разделения необходим для характеристики содержания деятельности руководителя (что, как и зачем он делает) и его взаимодействий с другими подразделениями.

Выбор структуры и ее содержание является важнейшей задачей деятельности руководителя. Он является основой специальной организационной функции. Структура создается на основе результатов планирования. В теории управления А. Чандлером сформулирован тезис, ставший сегодня ее аксиомой: «Стратегия определяет структуру».

В начале XX в. М. Вебер выдвигает концепцию «идеальной бюрократии». Ее иногда считают одной из наиболее полезных идей в истории человечества. Проведенный М. Вебером анализ бюрократических

структур является уникальным описанием сущности современных организаций. Его концепция базируется на ряде основополагающих принципов:

- четкое разделение труда и квалифицированные специалисты в каждой области;
- иерархичность уровней управления (подчиняемость нижних уровней вышестоящим уровням и контроль с их стороны);
- наличие системы правил и стандартов для выполнения должностных обязанностей членами организации;
- организация — система должностей, а не объединение людей;
- подбор исполнителей, обладающих квалификацией, необходимой для выполнения определенных должностных обязанностей.

К числу главных недостатков этой концепции относятся следующие:

- чрезмерная значимость стандартных норм и правил;
- решение возникающих проблем на основе прецедентов в прошлом;
- инерционность в согласовании планов и принятии решений;
- замедленная реакция на изменения (внешние и внутренние);
- иммунитет к инновациям;
- неспособность к саморазвитию.

Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда «менеджмент» как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово «организация» стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии. То есть под «организацией» следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и другие трудовые формирования [1, с. 5].

Современная отечественная литература освещает понятия и сущности организации по-разному в зависимости от цели исследования данного

явления.

Э.А.Смирнов рассматривает организацию как процесс, явление и как систему. Как процесс: организация — это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Как явление: организация — это объединение элементов для реализации программы и цели, действующей на основании определенных правил и процедур. Как система организации — это целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности. Такая система имеет вход, внутреннюю среду, выход, обратную связь, внешнюю среду [78,с.76].

Н.И. Кабушкин из всего многообразия определений понятия «организация» выделяет следующие:

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

3. Организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

1) наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2) наличие по крайней мере одной общественно полезной цели (желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

3) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, он считает, что организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей [20,с.16].

Л.Е. Басовский утверждает, что различия в определении термина

«организация» обусловлены разными позициями управленческих школ или специалистов относительно этого термина. Управленческие школы дают разные определения понятия «организация»:

-традиционные направления в управлении — научное управление, бюрократия, администрирование определяют термин «организация» как процесс, целью которого является направление и использование усилий определенного количества людей для достижения определенной цели. Здесь определение понятия «организация» охватывает функциональный аспект, разделение труда, структуризацию отношений, власть и контроль;

- поведенческие направления в управлении — теория человеческих отношений и поведенческая школа определяют термин «организация» как социальный организм, внутри которого осуществляется организационное поведение. Это определение опирается на взаимодействие людей, координацию усилий, человеческие отношения, стимулирование для реализации общих целей;

- современные направления - в этих направлениях определение термина «организация» сочетает два предыдущих определения, т. е. объединение структурного и поведенческого аспекта одновременно. Организация, таким образом,— координация между индивидуумами и средствами осуществления общих целей [6,с.25].

По определению Ф. Тейлора, организация означает функциональное управление, т. е. она выполняет производственную функцию, например, организацию труда, стимулирование, наведение порядка, воспитание и т. д.

По определению А. Файоля, организация означает обеспечение предприятия всеми необходимыми ресурсами для выполнения своей деятельности [22,с.71].

По определению Г. Саймона, организация — это комплексная структура коммуникаций и отношений между участниками ее деятельности в процессе принятия решений.

По мнению Г. Саймона, «под формальной организацией» понимается

модель поведения и отношений, которая намерена и на законных основаниях планируется для членов организаций.[77, с.93]

П. Друкер определяет организацию как процесс анализа деятельности, решений и отношений ради идентификации труда и его разделения на различные виды и функции, которыми можно управлять, а затем сгруппировать функции и подразделения в организационную структуру и подбор кадров для управления ее функциями и подразделениями [26,с.32].

Организация в биологии, естественных науках, кибернетике, системной теории - синоним процесса упорядочения чего-либо или упорядоченности как результата этого процесса. В социологии организаций и общей теории организации данное понятие используется одновременно для обозначения социального процесса, частной управленческой функции и специфического многоэлементного субъекта (одновременно объекта) коллективной деятельности, при этом объектом упорядочения выступают люди, их поведение или деятельность [21,с.304].

Трактовка организации как процесса упорядочения поведения людей является типичной для большинства социально-управленческих дисциплин. Содержанием процесса являются объединение людей (групп) и регламентация их поведения при взаимодействии и осуществлении совместной деятельности для достижения цели, а его итогом — обеспечение определенного уровня социального порядка или согласия.

Определение организации как частной управленческой функции указывает на нее как на стандартный элемент управленческой деятельности наряду с такими, как целеполагание, планирование, мотивация, координация и контроль. Под организацией подразумевается процесс создания предварительных условий для целевой деятельности: формирование системы рабочих мест — структуры организации, подбор, расстановка и обучение персонала. В этом смысле данное понятие чаще употребляется в теории управления (или менеджмента), начиная с А. Файоля.

Наконец, в социальной организации и общей теории организации

организация рассматривается как некий социальный объект и одновременно активный коллективный субъект деятельности, источник организационного воздействия и место его приложения. [3, с 161]

Существует множество определений организации как социальной системы:

Ч. Бернард— «система сознательной координации двух или более людей, выполняющих разнообразную деятельность, для достижения единой цели»;

Р. Дабин— «система разнородных средств регуляции поведения»;

П. Лоуренс., Дж Лорш. — «совокупность людей, занятых решением сложных задач и связанных друг с другом в процессе сознательного достижения взаимно согласованных целей»; «система скооперированной и скоординированной деятельности с целью получения максимальной выгоды от взаимодействия с внешней средой» или «посредник во взаимодействии индивида со средой»;

М. Кразье — «механизм, обеспечивающий обмен деятельностью и контролирующей внутриорганизационные игры; создающий условия для активности факторов»;

А. Холли— «свойства социальной популяции, возникающие при соприкосновении с внешней средой». [55, с.192]

При всем существенном различии определений, организация — это прежде всего коллективный социальный субъект деятельности, социальная система, объединяющая, координирующая и направляющая поведение людей (социальных групп) в процессе совместной деятельности. Их деятельность интегрирована, а действия элементов организации осознанны и целенаправленны. Природа организации социальна, поскольку: во-первых, всегда социален объект воздействия (люди и группы, привлеченные к деятельности); во-вторых, субъект воздействия тоже социален; в-третьих, социальны как минимум два результата этого воздействия — целевой продукт и целевая общность (коллектив), а также другие модификации

человеческого поведения; в-четвертых, одним из основных, хотя и не единственным, признаком организации является использование специфических социальных средств регламентации, которые формулируют особую подсистему организации — социальную организацию.[43, с.93-98]

Являясь особой социальной системой, организация имеет ряд других специфических черт:

- наличие цели (или целей);
- иерархическое строение;
- активность регламентируемого элемента;
- способность людей, подлежащих организационному воздействию, оказывать встречные воздействия в ответ на управленческие [59, с.256].

Организация - это единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления [29,с.76].

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано:

- на подпроцессы промышленного производства;
- изготавливаемые изделия;
- пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

–упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;-
приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование "поля решения" и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);

–обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за "процесс");

--короткие пути управления;

--баланс стабильности и гибкости;

– способность к целеориентированной самоорганизации и активности;-
желательность стабильности циклически повторяемых действий.

На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;

- применяемая технология;

- окружающая среда [59,с.17].

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение);

- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);

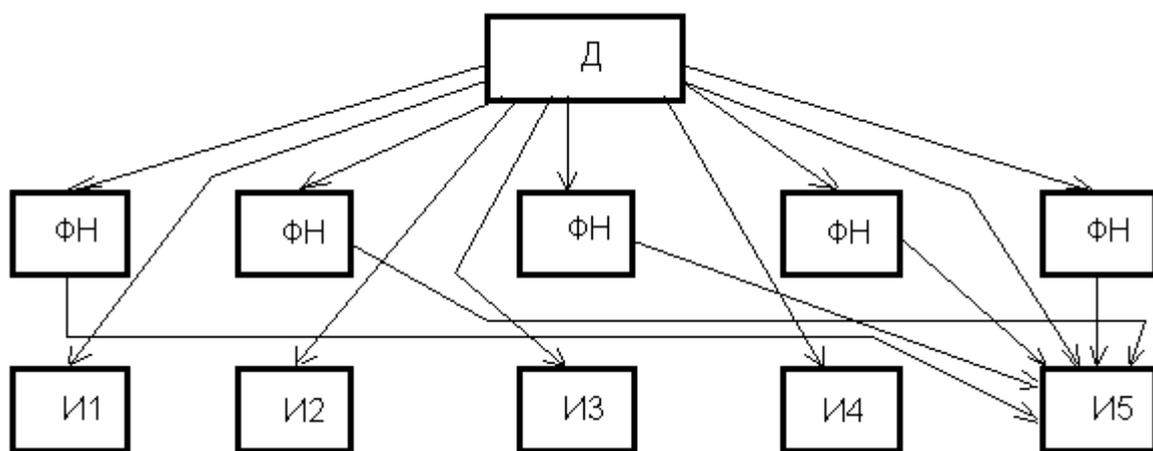
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

В **линейной** структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется [19,с.34].

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления (рис.1).



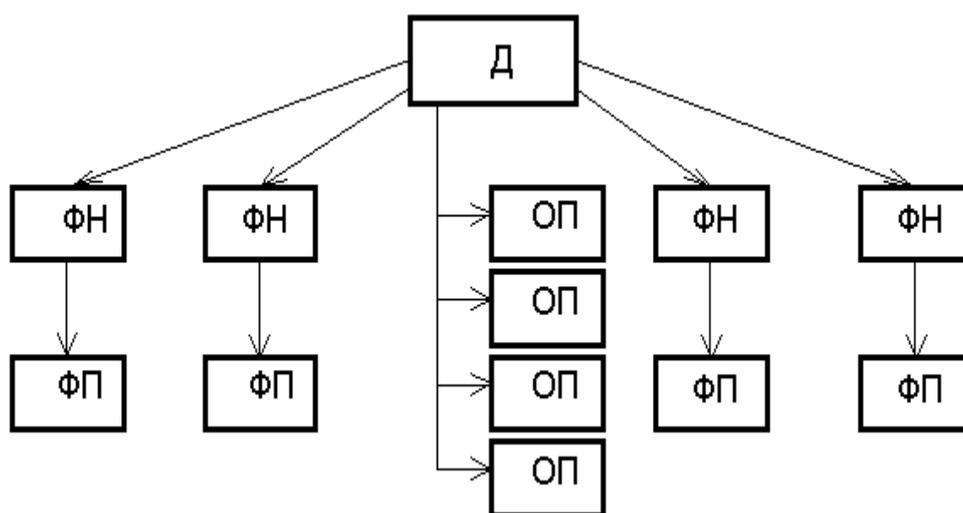
Д - директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Рис.1. Функциональная структура управления

На рис.1 административные связи функциональных начальников с исполнителями (И1 - И4) такие же, как и для исполнителя И5 (они не показаны в целях обеспечения ясности рисунка).

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется [19,с.6].

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко (рис. 2).



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рис.2. Линейно-функциональная структура управления

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя (на рис. 2 функциональные начальники составляют штаб директора).

Дивизиональная (филиальная структура) изображена на рис.3. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.[24,с.96].

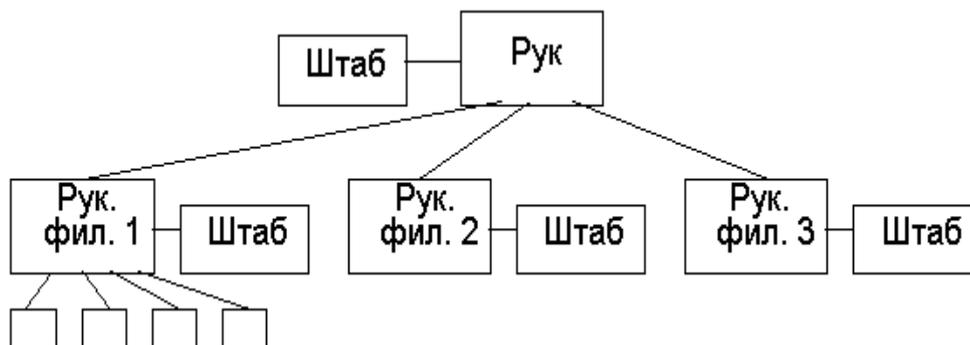


Рис.3 Дивизиональная структура управления

Матричная структура (рис. 4, 5) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

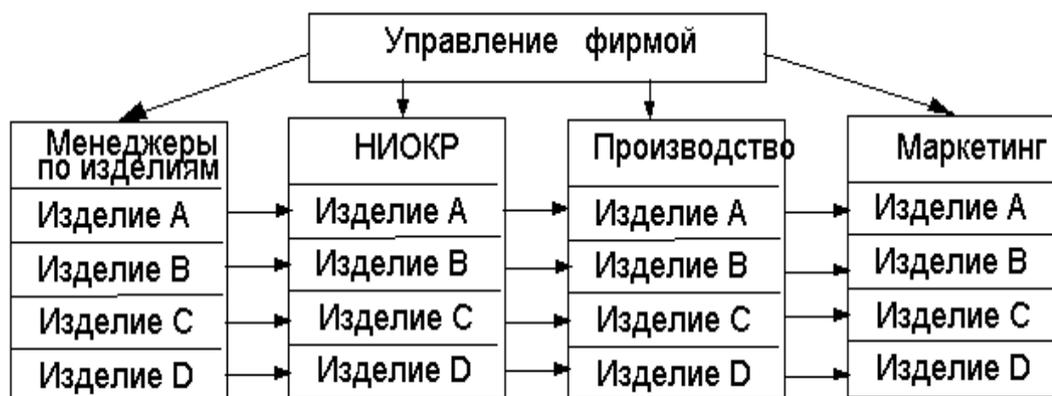


Рис.4 Матричная структура управления, ориентированная на продукт

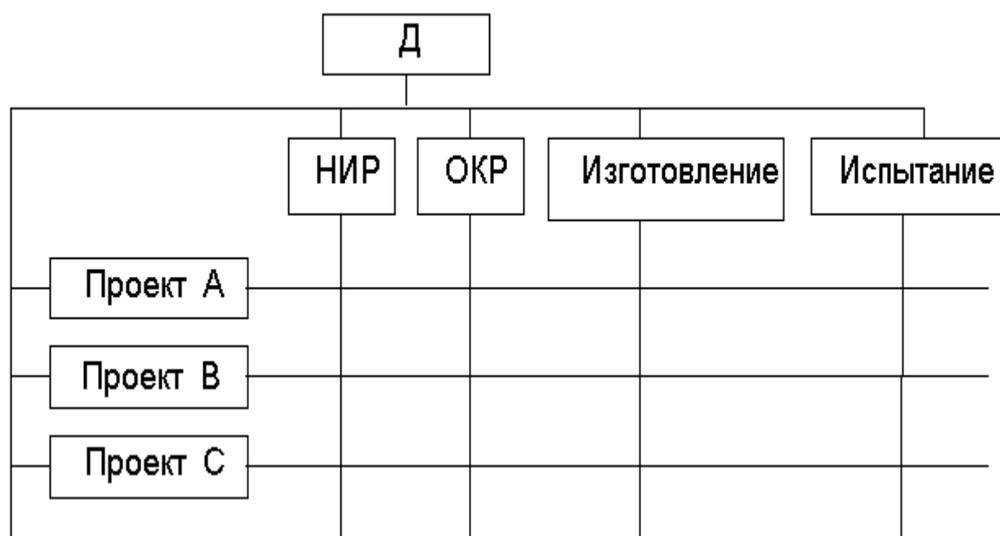


Рис.5. Матричная структура управления по проектам

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

Анализ достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования [49,с.176].

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления "по функциям". Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,
- организацией директивных связей по однолинейному принципу,
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие

своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников,
- позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые),
- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование,
- структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы.

При этом обеспечивается:

- относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов,
- организация директивных связей по линейному принципу,
- относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой,
- быстрая реакция на изменения рынка,
- освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений,
- снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе [54 ,с.166].

К числу недостатков этой структуры относят:

- относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен,

- при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).

Многомерные формы организации и управления характеризуются применением двух (матричная) или нескольких (тензорная) критериев разделения задач.

Общими признаками этой организационной формы являются:

- лимитированное пространство принятия решений инстанциями менеджмента,

- организация директивных связей по многолинейному принципу,

- большие затраты на координацию между инстанциями.

Можно различить структуры, ориентированные на производство и на проект. Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Здесь имеется функциональная область менеджмента (где находятся многие стабильные организационные решения) и менеджмент по изделию (горизонтальный срез, охватывающий все предприятия).

Проблемы такой организации состоят:

- в регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям,

- в больших затратах на координацию,

- в возможных директивных конфликтах.

Структуры, направленные на проект, как правило, ограничены по срокам и характерны для сложных и рискованных проектов .

Их проблемы состоят:

- в конфликтах между инстанциями и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты),

-неуверенности менеджеров в реальности сроков выполнения задач по проектам.

Для предприятий (фирм), действующих на международном рынке, может применяться трехмерная (тензорная) структура управления: изделие - регион - функция.

Проблемы такой структуры управления:

- конфликт из-за власти между представителями нескольких инстанций;

- преобладающая работа в группах и, следовательно, возможная задержка в принятии решений и коллективная ответственность (безответственность) [44,с.18].

Поэтому требуется однозначное регулирование компетентности и нормальные рабочие отношения между партнерами.

Пример трехмерной структуры управления фирмы "Доу корнинг" - на рис. 6.

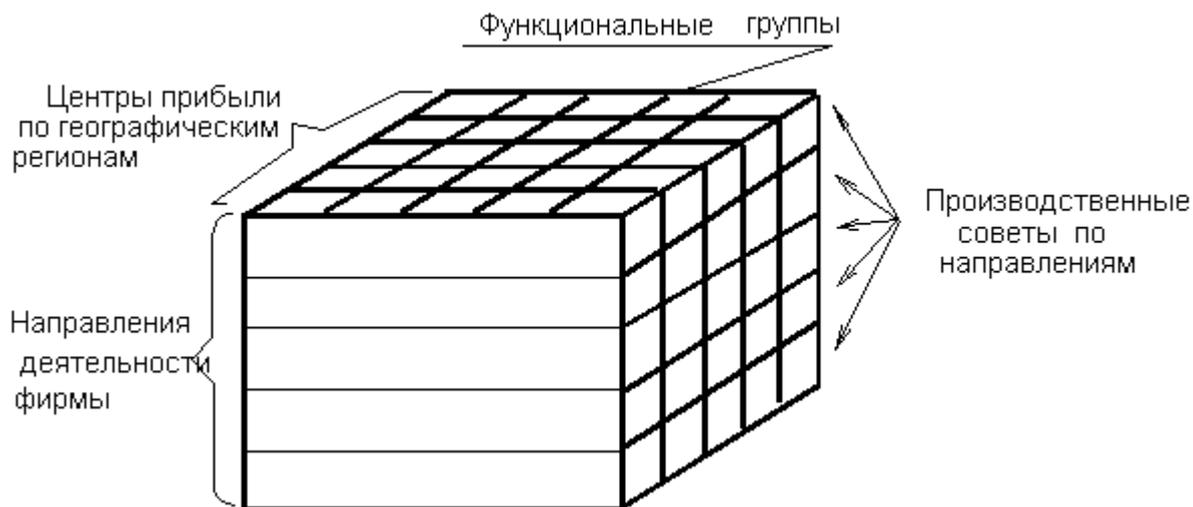


Рис. 6. Трехмерная схема управления фирмы "Доу корнинг"

В фирме имеется 10 основных направлений деятельности. По ним создано 10 производственных советов под председательством менеджера направления, подчиненного генеральному директору фирмы. Их основные задачи - обеспечение конкурентоспособности продукции направления и

решение экономических вопросов по сбыту. Производственные советы называют поэтому "центрами прибыли". Функциональные службы имеют основной задачей обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, трудовых и материальных ресурсов. Соответственно они называются "центрами издержек производства". В фирме осуществляется единое перспективное планирование в трех измерениях.

Организационная структура фирмы и её управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями [65,с.296].

Структура организации, управляемая руководителем, сама определяет во многом содержание его деятельности. Это заключается в следующем:

1. Иерархическое место руководителя в организации определяет основные функции его управления.

2. Иерархическое место влияет также на меру развернутости этих функций.

3. Содержание деятельности руководителя (особенно производственно-технологические функции) определяет его принадлежность к какой-либо «ячейке» горизонтальной сети организации.

4. На выбор стратегии и тактики управления влияют класс и особенно тип структуры.

5. В основе кадровых функций лежит структура, определяя требования к профессиональному составу работников.

6. Структура порождает специфический для нее тип руководителя и подчиненного (психологический симптомокомплекс черт личности).

7. Требования различных структур к психологическим качествам руководителя и исполнителя нетождественны.

8. Выбор структуры — суть организационной деятельности руководителя [28 ,с.56].

Структурный (функциональный) подход к управлению основное внимание уделяет функциям и взаимодействию подразделений (сотрудников)

- подразделения не чувствуют своей роли в деятельности всего предприятия;
- подразделения ориентированы на отстаивание своих внутренних интересов, сильно затруднено их взаимодействие между собой;
- отсутствие ответственного за конечный результат и контроль над технологией в целом.

Процессный подход к управлению ориентирован на **бизнес-процессы**, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг.

Система описания бизнес-процессов создана в середине 70-х годов при реализации комплексных проектов по заказам ВВС США. Тогда была разработана методология функционального моделирования IDEF0 [27,29,74].

В 1993 году она была принята в качестве федерального стандарта в США. В 2000 году - в качестве руководящего документа по стандартизации в РФ.

В соответствии с методологией IDEF0 процесс представляется в виде функционального блока, который преобразует входы в выходы при наличии необходимых ресурсов (механизмов) в управляемых условиях.

Входы – объекты, предназначенные для преобразования при функционировании процесса; **Выходы** – результаты преобразования входов. Входами и выходами могут быть продукция, ее составляющие, информация, ресурсы, документы.



Рис. 7 . Система описания бизнес-процесса

Процессный подход – ориентация деятельности предприятия на бизнес-процессы, а системы управления – на управление каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия

Бизнес-процесс – совокупность различных работ (операций, функций), которые вместе взятые, создают результат (продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя, клиента или заказчика.

В качестве клиента может выступать другой бизнес-процесс. Подпроцесс – часть (этап), представляющий собой структурную единицу бизнес-процесса, и имеющий определенные «узаконенные» параметры. Подпроцессы, непосредственно входящие в бизнес-процесс называются подпроцессами первого уровня. Подпроцессы, входящие в подпроцессы первого уровня называются подпроцессами второго уровня и т. д.

Для моделирования необходимы инструменты и правила их применения, то есть язык описания объекта.

Наиболее распространенные типы языков описания:

1. Вербальная модель - описание на естественном языке. Речь не всегда обеспечивает необходимую "прозрачность" и точность описываемого объекта.

2. Математическая модель - описание с помощью математики. Например, статистическая модель для анализа и прогнозирования технологического процесса.

3. Графическая модель - описание объекта с помощью средств и правил графического изображения. Например, ЕСКД (единая система конструкторской документации) - набор средств и правил получения графического описания объекта, называемого чертеж [82,с.108].

Большинство экспертов наиболее приемлемым способом описания процессов считают их графическое представление. Необходимо отразить не только отдельные процессы, но и взаимосвязи между ними.

Такая задача требует специальных средств описания и анализа.

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложностью операций и процедур). Все организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, вместе с тем они имеют общие для всех сложных организаций отношения.

Существование столь большого разнообразия типов построения организации безусловно ведет к установлению разных видов взаимоотношений между членами организации, занимающими различные посты и должности. *Организационные отношения персонала- совокупность отношений производства, распределения, обмена, потребления и государственного управления, вызывающих организационные изменения в организационных системах и подлежащих количественной оценке, регламентации и закреплению в организационных документах [78,с.105].*

Организационные отношения персонала– воздействие, взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее при создании, функционировании, развитии и разрушении.

Схематично среда организационных отношений представлена на рис.8.

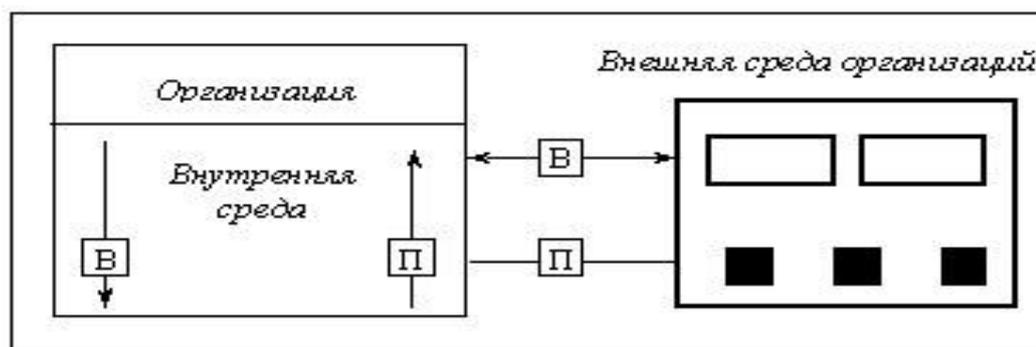


Рис.8. Среда организационных отношений

Где: В – взаимодействие; П – противодействие.

Элементы организации – составные неделимые части, которые лежат в основе конкретной организации, или ее первичные компоненты, которые

достаточны для появления организации как нового целостного явления.[19,с.215]

Организационные отношения персоналамогут складываться на уровне:

- здравого смысла;
- взаимного уничтожения;
- заранее спроектированного взаимодействия.

Внешняя среда включает условия и организации, в том числе политические, экономические и экологические условия; конкурирующие организации, поставщиков и потребителей, социальную инфраструктуру и так далее. Так, для учебного института внешней средой будет город, где он расположен, отношение общества к образованию и т.д. Внешние Организационные отношения персоналавозникают с чиновниками различных муниципальных и федеральных служб, спонсорами, поставщиками и потребителями и т.д. Внутренней средой для учебного института являются все его подразделения, в том числе кафедры, деканаты, хозяйственные службы, персонал, студенты.

Создание благоприятной атмосферы взаимодействия организации с внешней средой и во внутренней среде – это задача профессионального управления. Город со множеством организаций также имеет внешнюю и внутреннюю среду. Методология деятельности специалиста по организации зависит от интеграции (сложности) организации [22,с.416].

1.2.Организационные отношения персонала в рамках структуры управления.

Существование столь большого разнообразия типов построения организации безусловно ведет к установлению разных видов взаимоотношений между членами организации, занимающими различные посты.

Организационные отношения персонала могут быть вертикальными (по уровням управления) и горизонтальными (по выполняемым функциям). Принята следующая классификация организационных отношений: структурные и процессорные. Общая типология организационных отношений приведена на рис.9.

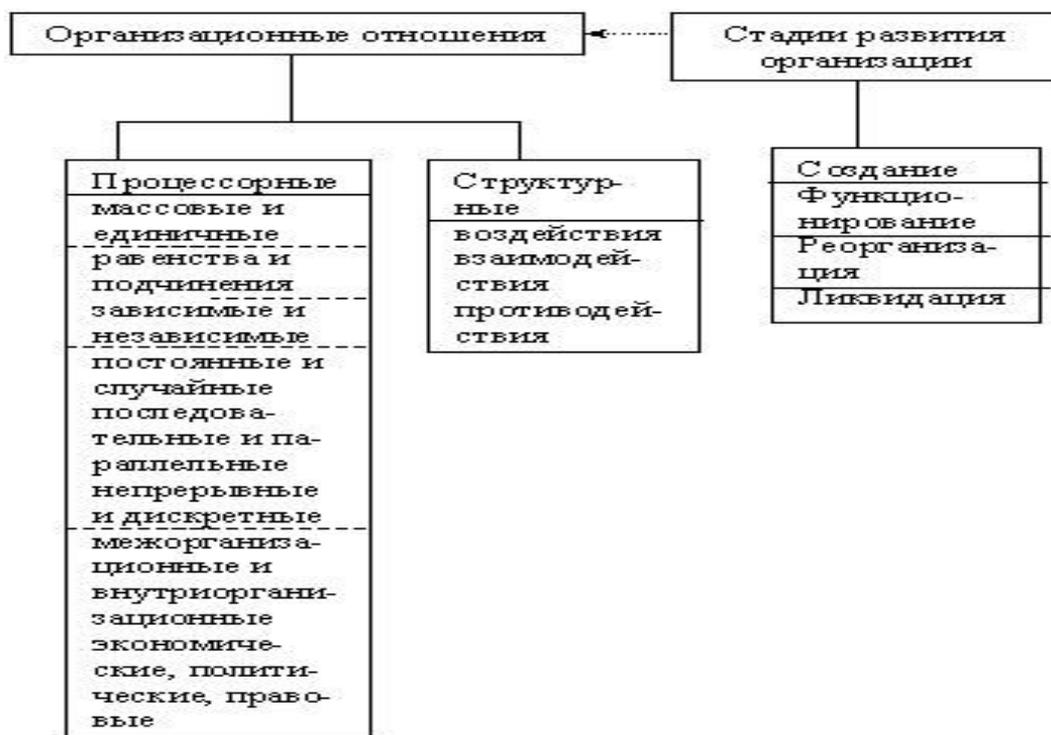


Рис.9. Типология организационных отношений

К структурным организационным отношениям относятся воздействия, взаимодействия и противодействия.

Воздействие определяется как однонаправленное действие по передаче приказа, распоряжения, совета, просьбы от одного объекта (субъекта) управления к другому. Например, руководитель выдает работу исполнителю – это воздействие от субъекта к объекту; или мастер цеха просит главного инженера организации помочь ему – это воздействие от объекта к субъекту.

Взаимодействие – это положительное действие обратной связи (положительная реакция) со стороны человека (объекта управления) на воздействие.

Противодействие – это отрицательное действие обратной связи со стороны человека на воздействие [38,с.304].

Организационные отношения персоналаскладываются в процессах организации: производства в целом или его отраслей; труда на предприятии; сферы обращения; создания, реформирования, реорганизации, реструктуризации и ликвидации [41,с.368].

В основе организационных отношений лежит порядок, т.е. принятый или установленный свыше регламент нахождения объекта во времени и в пространстве. Порядки бывают алфавитными, номерными, должностными, сложившимися, ведомственными, особыми (при чрезвычайных ситуациях), уставными, по законодательству и др. Принятый порядок обычно входит в традицию организации и для его замены, если это требуется, необходимы большие усилия. Прежде чем формировать устойчивые связи, каждому потенциальному контрагенту необходимо выявить ключевой набор порядков в данной организации. Соблюдение принятого порядка в чужой организации – это обязанность любого человека [47,с.62].

Организационные отношения персоналамежду персоналом компании могут быть представлены в виде базовых, производных и смешанных схем. К базовым схемам относятся линейная и кольцевая (рис.3,4), к производным – колесообразная, звездообразная, иерархическая, штабная и матричная (рис. 5.,6.). Из наборов базовых и производных схем формируются смешанные схемы. В рамках одной компании может существовать несколько типов отношений.

Линейная схема представлена на рис.10 .

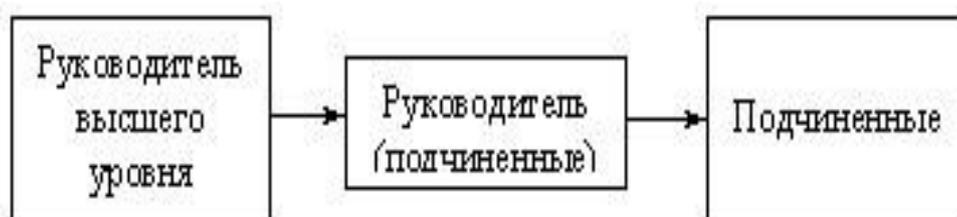


Рис.10. Линейная схема (в схеме нет обратной связи)

В схеме нет обратной связи. Линейная схема работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя, а также большой заинтересованности подчиненного в успешной работе организации.

Кольцевая схема (рис.11.) хорошо зарекомендовала себя в небольших организациях или в подразделениях средних организаций со стабильной продукцией и рынком, в которых имеется четкое разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников.

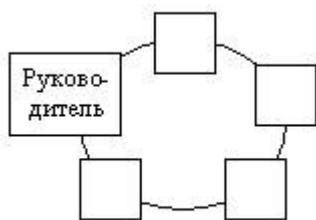


Рис. 11. Кольцевая схема (функциональные связи)

Схема «колесо» (рис.12.) хорошо зарекомендовала себя в небольших организациях или в подразделениях средних организаций с неустойчивой номенклатурой выпуска продукции и рынками сбыта, на которых имеется четкое разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников. Руководитель реализует линейные (административные) воздействия, а работники выполняют положенные им функциональные обязанности.

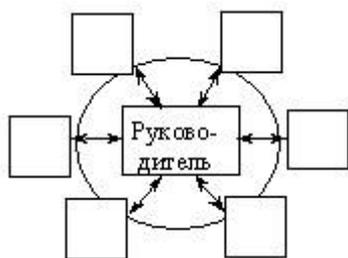


Рис.12. Схема «колесо» (линейно-функциональные связи)

Схема «звезда», (рис.13) дает положительные результаты при филиальной структуре организации и при необходимости соблюдения конфиденциальности каждой составляющей организации.

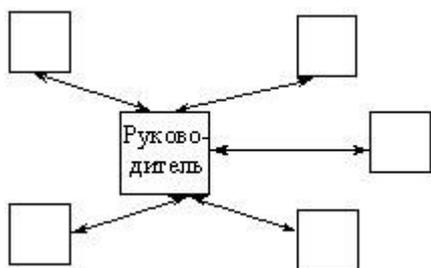


Рис.13. Схема «звезда» (линейная связь)

Иерархическая схема (рис. 14.) основана на схеме «колесо» и применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда.

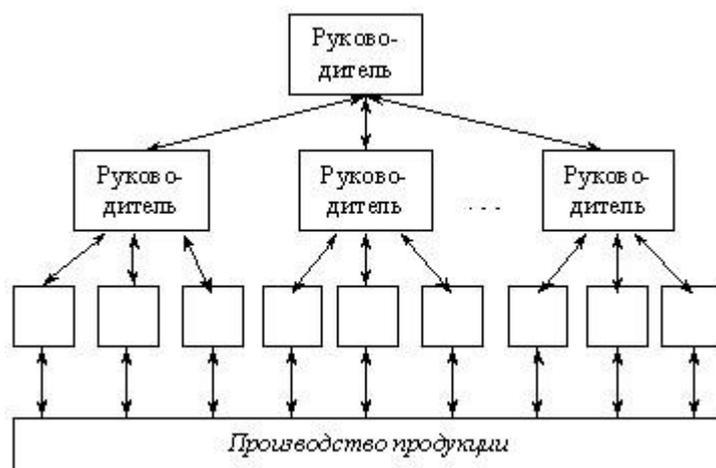


Рис.14. Иерархическая схема (линейно-функциональные связи)

Штабная схема (рис.15.) основана на схеме «звезда». Она предусматривает создание функциональных штабов при руководителе в форме отделов или групп (например, финансовый отдел, отдел кадров и др.). Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам. Затем руководитель принимает решение и сам доводит его до соответствующего подразделения. Штабная схема имеет преимущества при необходимости осуществлять линейное управление (единоначалие) по ключевым подразделениям организации.

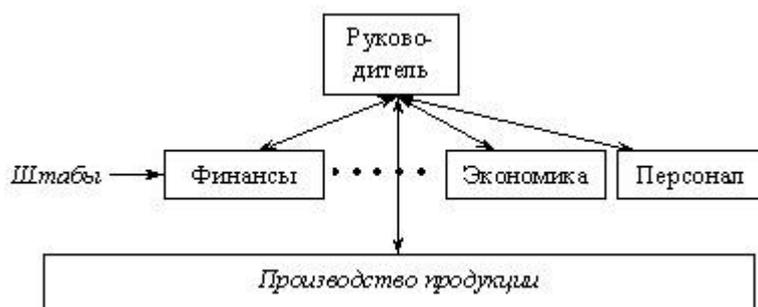


Рис. 15. Штабная схема (линейная связь)

В основе матричной схемы (рис.16.) лежат схемы «линия» и «кольцо».

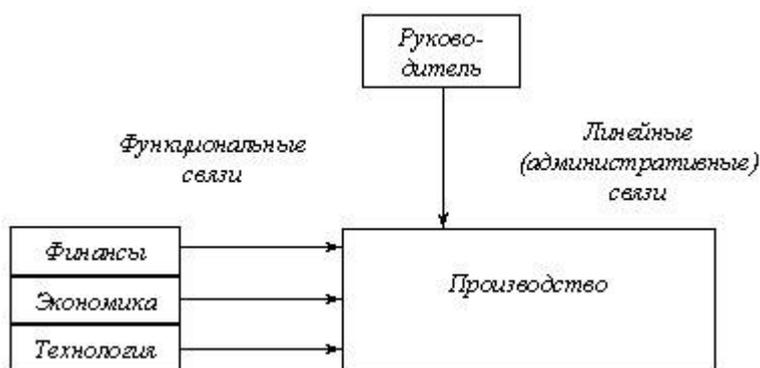


Рис.16 . Матричная схема (линейные и функциональные связи)

Она предусматривает создание двух ветвей связей подчинения: административную – от непосредственного руководителя и функциональную – от специалистов, которые могут и не находиться в подчинении того же руководителя (например, это могут быть специалисты консультационной фирмы или передовой организации). Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг и знаний. На рис.17. представлена смешанная схема отношений.



Рис.17. Смешанная схема отношений в организации

Средний уровень управления определяет гибкость организационной структуры организации – это наиболее активная ее часть. Высший и низовой уровни должны быть наиболее консервативны по структуре.

В рамках одной организации и даже в рамках одного типа организаций может существовать несколько типов отношений.[43, с.93]

Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления. Они включают следующие варианты:

- линейные отношения;
- функциональные;
- отношения управленческого аппарата;
- литеральные отношения.

Линейные отношения – это отношения между руководителем и его подчиненными.

Функциональные отношения – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации. Обычно такая производственная миссия имеет рекомендательный характер. Например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу, обучения и социального обеспечения работников. Причем и сам функциональный руководитель находится в рамках своей линейной организации, например начальник отдела кадров по отношению к сотрудникам своего отдела.

Отношения управленческого аппарата. Данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности состоят в предоставлении рекомендаций, советов. Например, помощник начальника управления вступает в отношения с линейными руководителями как бы по поручению начальника управления, выражая волю и желания последнего. В этом случае помощник осуществляет полномочия, которыми обладает начальник управления. Не располагая лично

полномочиями помощник не принимает решения, но его обязанность состоит в предоставлении рекомендаций своему непосредственному руководителю по тем или иным производственным, коммерческим и другим вопросам, связанным с предпринимательством.

Преимущество: это хороший метод обучения и подготовки будущих руководителей, экономия рабочего времени для высшего звена руководителей, освобождение от ежедневной чисто административной работы.

Недостатки обычно проявляются в том, что помощники руководителей часто превышают свои полномочия, неофициально приобретая дополнительные власть и влияние, руководители, ответственные за решение кадровых вопросов, могут пытаться оказать влияние на линейных руководителей.

Литеральные отношения могут быть двух категорий. Во-первых, параллельные - это отношения между служащими одного отдела, подчиненными одному начальнику. Во-вторых, параллельные – это отношения которые вызваны необходимостью обмена информацией, идеями и мнениями между служащими, занимающими одинаковое положение в организации, но работающими в разных отделах [37,с.145].

Если не будут четко определены и скоординированы отношения между людьми и организационными подразделениями, эффективность специализации будет потеряна. Делегирование полномочий является основным процессом, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения людей в организации. При помощи делегирования и задач руководители подбирают людей для работы и принимают решение, кто из них будет работать, вступая в отношения «начальник — подчиненный» [33,с.272].

Чтобы планы были реализованы, кто-то должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязано найти эффективный способ сочетания ключевых переменных,

характеризующих задачи и людей. Постановка целей и обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи. Мотивация и контроль также играют существенную роль в обеспечении эффективности выполнения заданий. Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и соответственно формальных взаимоотношений людей, их выполняющих. Организация — это структура предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей [37,с.12].

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, считают делегирование. Для понимания организационного процесса необходимо знать об особенностях делегирования организации и связанных с ним полномочий и ответственности персонала [32,с.432].

Ответственность — это обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за полученные результаты.

Полномочия, по определению ведущих специалистов в области менеджмента, представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент.

Согласно такому определению, полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия, даже когда это необходимо для выполнения делегированных задач [29,с.176].

В общем случае пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия

высшего руководства ограничены. Существует множество внешних ограничений полномочий. Законодательство запрещает руководителям сознательно делегировать обязанности, которые могут привести к серьезным травмам рабочих. Закон также однозначно запрещает использовать ресурсы организации для подкупа или политических взносов.

Делегирование - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель должен выполнять ее сам. Во многих случаях это невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Делегирование является одной из наиболее непонятых и зачастую неправильно применяемых концепций управления.

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказаниям начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Эти факторы, с одной стороны, ограничивают полномочия, а с другой - поддерживают их. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным ценностям, по крайней мере на долгий срок. Это означает, что они не могут делегировать обязанности, требующие таких полномочий, и ожидать их выполнения. Иногда эти ограничения сталкиваются с планами организации. Например, некоторые компании в последние годы решили прекратить бизнес в странах, где без подкупа нельзя обойтись [35,с.245].

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для

направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью, или цепью команд.

Разновидность обслуживающего аппарата - личный аппарат - формируется, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий. Когда он действует, то это делается по поручению руководителя.

Классификации консультативного, обслуживающего и личного аппарата описывают штабной аппарат в соответствии с направлениями его использования. Штабные полномочия могут быть очень ограниченными, фактически чисто консультативными, или такими общими, что почти исчезает разница между ними и линейными обязанностями [66,с.496].

Целью параллельных полномочий является установление системы контроля, например, для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок. Наиболее широко используются параллельные полномочия в правительственных организациях.

Аппарат, обладающий функциональными полномочиями, может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. Согласно принципу единоначалия, работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком.

Организация работ — это функция, которую должны осуществлять все руководители независимо от их ранга. Смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители низового и среднего звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством. В широком смысле задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам.

1.3. Стиль руководства и готовность руководителя к делегированию полномочий как элементы организационных отношений персонала

Говорить только о стилях руководства (сложившихся особенностях реализации властно-распорядительных функций), сравнивать их этические характеристики было бы неправомерно, поскольку стиль должен быть адекватным особенностям организации как большой и сложной системы, ее состоянию и перспективам развития, особенностям ее персонала.

С позиций системного подхода, лидер должен хорошо знать руководимую им систему, адекватно оценивать ее текущее состояние, достаточно четко представлять ее будущий облик и уметь убедить в необходимости перехода системы в новое состояние всех сотрудников, от действий которых зависит успешность этого перехода.

Организационные решения превращаются в реальности организации только в той мере, в какой они могут опираться на добровольную поддержку

работников, превращающих эти решения в практику повседневной жизни. Этическую нагрузку в данном случае несет слово «добровольная»: обеспечить добровольное следование за собой, полное принятие ожидаемого состояния организации в качестве одной из личных целей всеми членами организации — залог создания продуктивной команды и достижения успеха лидером и организацией.

По мнению Дж. Адера, руководители осуществляют восемь практических функций: постановку заданий, планирование, инструктаж, контроль, оценку, мотивацию, организацию, демонстрацию личного примера. Для обеспечения эффективной работы руководитель должен в максимальной степени согласовывать интересы индивидов, групп и решение управленческих задач, так чтобы они не противоречили друг другу, иначе он не справится со своими обязанностями [58 ,с.56].

Особенность положения руководителя состоит в следующем:

- 1) он сосредоточивает функции реальной решающей силы и власти;
- 2) имеет ограниченные и с каждым уровнем иерархии все более уменьшающиеся возможности общения;
- 3) как правило, исключен из окружения и первичного коллектива;
- 4) является воплощением справедливости, поэтому выполняет для подчиненных функции арбитра;
- 5) все его поведение постоянно оценивается подчиненными.

В современной экономике признаны многие теории, определяющие стиль руководства. Знакомство с ними способно обогатить знания, повысить профессионализм руководителя. Обратим внимание на некоторые из них.

В нашей стране наиболее распространена типология лидерства Курта Левина, который считал, что стиль может быть авторитарным, демократическим или либеральным (попустительским).

Теория Дугласа МакГрегора выделяет стиль X и стиль Y, в зависимости от восприятия лидером человеческой сущности: [89,с.126].

- для стиля X характерно восприятие подчиненных как массы людей,

вообще не любящих трудиться, стремящихся избежать работы, лишенных честолюбия, избегающих ответственности, самостоятельности, предпочитающих подчиняться, больше всего стремящихся к защищенности. Поэтому их нужно заставлять трудиться, используя принуждение, угрозу наказания, жесткий контроль;

- руководитель стиля Y исходит из того, что труд есть естественный процесс, присущий человеку; при соответствующих условиях люди не только не избегают ответственности, но и стремятся к ней; если люди приобщены к целям организации и разделяют их как собственные, то в своей деятельности они будут прибегать к самоуправлению и самоконтролю. В этом случае приобщение расценивается как акт доверия и несет функцию вознаграждения; способность к творчеству присуща очень многим людям, и задача руководителя — использовать эти способности.

Известна теория Ренсиса Лайкерта, выделяющего 4 стиля управления:

- эксплуататорско-авторитарный,
- благосклонно-авторитарный,
- консультативно-демократический,
- партиципативный (основанный на участии).

Ученые Хьюстонского университета Блейк и Мутон разработали управленческую матрицу. В их подходе стиль руководства обозначается местом поля, ограниченного осями «забота о производстве» и «забота о людях», как это показано на рис.19.

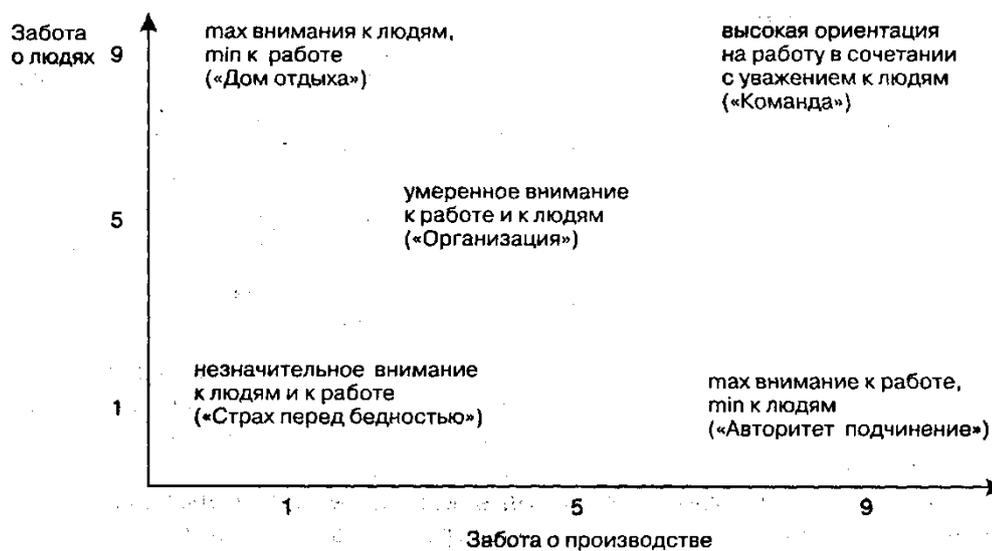


Рис. 4.6. Управленческая матрица Блейк и Мутон

Рис. 19. Управленческая матрица Р. Блейка и Дж.Мутон

Заслуживает внимание подход Врума и Йеттона, которые выделили два подвида автократического стиля управления, два подвида консультативного стиля и групповой стиль, поставив их в зависимость от характера взаимодействия руководителя с подчиненными в процессе принятия решения:

- стиль автократический A_1 : руководитель принимает решения единолично на основе имеющейся у него информации;
- автократический A_2 : роль подчиненных сводится к сбору информации для руководителя, который на ее основе принимает единоличные решения;
- стиль консультативный K_1 : руководитель обсуждает проблему с ограниченным кругом подчиненных в процессе индивидуальных контактов и принимает решение с учетом или без учета их мнения;
- консультативный K_2 : руководитель проводит групповое обсуждение проблемы, собирает и обобщает высказанные мнения и предложения, принимает решение единолично с учетом или без учета предложений подчиненных;
- стиль групповой G_1 : руководитель организует и проводит групповое

обсуждение проблемы и обеспечивает принятие коллективного решения.

Американские ученые Врум и Йеттон разработали также *ситуационную модель* выбора стиля руководства в процессе принятия решения, в которой рекомендуемые стили связаны с оценкой руководителем следующих параметров ситуации:

- 1) наличие или отсутствие явно предпочтительного решения,
- 2) наличие или отсутствие опыта в решении подобных задач и необходимой информации,
- 3) степень структурированности проблемы (когда удастся выявить факторы, влияющие на ее решение),
- 4) отношение подчиненных к внедрению решения (много ли зависит от отношения подчиненных),
- 5) прогноз поведения подчиненных в случае единоличного принятия решения руководителем,
- 6) степень разделения подчиненными целей организации и мотивируют ли их эти цели,
- 7) возможность развития конфликтной ситуации в связи, с обсуждением и принятием того или иного варианта решения [89,с.127].

Как видим, руководитель должен учесть целый ряд организационных, профессиональных, социально-психологических и иных условий, прежде чем «принимать решение относительно организации и методов принятия решения». К этому подходу примыкает модель Херси и Бланшара, увязывающих стиль руководства со степенью зрелости группы, которая, в свою очередь, связана со степенью ощущения причастности членов группы к делам фирмы.

Неоднозначность понятия «стиль руководства», его вариантность, необходимость проявления гибкости со стороны руководителя в каждом отдельном случае доказывает и известная теория ролей Минцберга: в своей деятельности успешный руководитель обязан с одинаковым блеском исполнять 10 управленческих ролей:

- межличностные: главный руководитель, лидер, связующее звено;
- информационные: приемник информации, распространитель информации, представитель организации;
- роли, связанные с принятием решений: предприниматель (от него зависит развитие организации), устраняющий нарушения (регулятор по отклонениям), распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

Каждая роль требует соответствующих качеств, а их набор позволяет говорить о руководителе как о «синтетическом актере».

Большую социально-экономическую систему как живой организм трудно смоделировать, описать, а ее поведение точно спрогнозировать. В силу уникальности систем и обстоятельств принципиально невозможно абстрактно рекомендовать применение того или иного стиля руководства. В некоторых условиях самый, казалось бы, одиозный стиль — авторитарный — является оптимальным. Основной нравственный императив руководителя — понимание своей ответственности перед людьми и стремление обеспечить их благосостояние и удовлетворенность трудом, используя для этого свою организацию и ее возможности. При этом не следует отделять стремление к благу своего коллектива от стремления к благу общества в целом. Это единство определяет необходимость производить то, что нужно обществу, воспринимая свою организацию как коллективный член сообщества.

Теория ролей руководителя связана с содержанием его труда. На основе этого можно сделать вывод: у руководителя высокого ранга почти вся деятельность связана с общением [62,с.69].

М.Х. Мескон, Ф.Хедоури в своих исследованиях приводят следующее распределение времени руководителя:

- 59% — запланированные заседания и встречи,
- 22% — работа с бумагами (документ — средство общения посредством письменной речи),
- 10% — незапланированные встречи,
- 6% — разговоры по телефону и

–3% — поездки и осмотры объектов [53,с.44].

На руководителе-лидере лежит обязанность прогнозирования состояния подчиненной ему организации и стратегическое управление (по целям, по отклонениям и т. п.). На него приходится и значительная доля оперативного управления. Однако объем этих работ зависит от его умения организовать свой труд и труд своей команды и от качества персонала фирмы.

Приведем один из многих известных приемов улучшения организации труда руководителя - метод ранжирования работ. Он заключается в рассмотрении плана работ на предстоящий период, обычно день, и распределение их по рангам:

1) самая важная и срочная работа, с выполнения которой следует начинать рабочий день и не приступать к другим работам, пока не будет завершена первая в списке срочных и важных;

2) важные, но менее срочные работы, по ним можно установить срок исполнения и /или поручить подчиненным;

3) работы срочные, но не важные, их следует поручить подчиненным;

4) работы не срочные и не важные, они вообще недостойны внимания и заслуживают отправки в корзину для мусора.

Этот подход базируется на исследованиях социолога В. Парето и известен как «Метод Эйзенхауэра». Выявлено, что задачи 1-го ранга занимают 15% времени руководителя, но дают 65% результатов для фирмы, а задачи уровня 3, отнимая 65% времени, дают всего 15% результатов.

В работе Л. Зайверта содержится целый ряд полезных рекомендаций по организации работы с посетителями, по рациональному ведению разговоров по телефону и т. д. Рекомендуются грамотное разделение труда между руководителем и его секретарем, делегирование полномочий, целью чего является экономия времени руководителя и выполнение им наиболее продуктивной части работы [49, с.156].

Сегодня руководитель, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, часто передает решение менее значимых

проблем, необходимые для этого права и ответственность подчиненным, обладающим знаниями, опытом, заинтересованностью принять участие в управлении. При этом власть не распыляется, а тиражируется и сосредоточивается на нужном уровне, в результате чего происходит рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между отдельными лицами и коллективами «во временное пользование». Оно предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата и взаимного доверия между руководителями и исполнителями. Сегодня на Западе, например, делегируются полномочия на право подписания контрактов на сумму до 100 тыс. долл.

Делегируя полномочия, руководитель предварительно определяет, для чего, кому, каким образом их передавать, какие выгоды для него, самих подчиненных и организации в целом при этом могут быть получены и какие препятствия могут возникнуть. Но общий подход состоит в том, что делегировать полномочия нужно всегда, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низких этапах управленческой структуры, там, где на практике реализуются принимаемые решения.

Процесс делегирования начинается с классификации стоящих проблем, составления перечня полномочий, которые могут быть реально делегированы, выгоды и риска, связанных с этим, характера, способностей и моральных качеств подчиненных. Для решения вопроса о делегировании зарубежные специалисты в области управления рекомендуют использовать так называемую матрицу Эйзенхауэра, которая в значительной степени облегчает руководителю ориентировку в ситуации.

- определить важность проблемы;
- установить срок решения и изучить ;
- решить немедленно возможность его делегирования самостоятельно;
- отказаться от решения;
- делегировать [87,с.60].

Срочность решения с точки зрения необходимости контроля делегируемые проблемы можно разделить на:

1. требующие текущего контроля за их результатами;
2. требующие обычного контроля или самоконтроля с периодическим информированием руководителя;
3. требующие специального контроля в отношении отдельных моментов; требующие полного контроля и не допускающие отклонений от предписываемых действий.

В предпоследнем случае полномочия делегируются выборочно, а в последнем вообще не делегируются. Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя;

- осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее дающую возможность продемонстрировать свои способности;

- присутствовать на различных мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

При этом черновая и малоинтересная работа чередуется с увлекательной, побуждающей исполнителей совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства. Игнорирование этих обстоятельств, постоянное вмешательство в работу исполнителей, подавление их самостоятельности и т.п. приводят к ухудшению морально-психологического климата и подрывают саму идею делегирования.

В то же время, ни при каких обстоятельствах не делегируется:

1. решение проблем, связанных с выработкой общей политики организации или подразделения;
2. особо важных и срочных, предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска;

3. общее руководство;
4. рассмотрение конфиденциальных задач, вопросов, связанных с поощрением и наказанием сотрудников.

Процесс делегирования полномочий тщательно планируется исходя из целей организации, обычно отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля за ней, создаются инструкции, определяющие границы ответственности подчиненных. Последние заблаговременно знакомятся с этими документами и вносят в них необходимые предложения и поправки. Поскольку способность людей реализовывать полномочия в тех или иных конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, делегирование полномочий связано с определенным риском. Однако риск этот оправдан, так как оно сулит всем сторонам немалые выгоды. Прежде всего, делегирование полномочий приближает принятие решений к месту их реализации, а, следовательно, повышает их качество, гибкость, оперативность, предотвращает растрату времени на ожидание распоряжений и указаний, отчего процесс управления в целом становится более эффективным.

Руководителей делегирование полномочий освобождает от многих текущих дел и позволяет заняться решением глобальных, наиболее сложных проблем, дает возможность более рационально распределить нагрузку среди подчиненных, выявить для себя возможных преемников при продвижении вверх или уходе на пенсию.

Подчиненным делегирование полномочий позволяет:

- максимально продуктивно использовать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые;
- проявить инициативу и самостоятельность; развить себя как личности;
- продемонстрировать окружающим собственные возможности, повысить в их глазах свой престиж и создать «стартовую площадку» для дальнейшего продвижения по служебной лестнице;

– наконец, просто получить большую удовлетворенность от работы.

Однако, несмотря на это и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий. Многие руководители настолько загружены текущими делами, что у них отсутствует четкая политика в этом вопросе; они не знают, как отнесется к этому высшее руководство, или попросту нет времени для постановки задач подчиненными контроля за их решением. Но, даже если время есть, не все понимают важность этой проблемы и умеют правильно определить объект для делегирования. Некоторые руководители не верят в способности подчиненных, боятся нести ответственность за их возможные неудачи или просто не хотят расставаться с любимым делом, которому отдали многие годы, или опасаются потерять престиж. Наконец, есть руководители, которые боятся подчиненных и конфликтов с ними и поэтому не рискуют возлагать на них дополнительные обязанности. Подчиненные, в свою очередь, уклоняются от принятия полномочий по таким причинам, как: нежелание самостоятельно работать вследствие нехватки знаний, некомпетентности в данном вопросе; отсутствие веры в себя и страх ответственности за ошибки; боязнь оказаться умнее руководителя, недоверие к нему; перезагруженность другими обязанностями; недостаток информации, ограничивающий реальную возможность что-то сделать; формальный подход к делу со стороны руководителей, часто имеющий следствием так называемое фиктивное делегирование, т.е. передачу подчиненному тех полномочий, которые он давно уже имеет.

Прочность власти и преобладание той или иной ее конкретной формы зависит от многих обстоятельств, но в целом имеет тенденцию ослаблению. Обусловлено это следующими основными факторами.

Во-первых, значительно сократился разрыв между руководителями и подчиненными в уровне образования и квалификации. Если прежде превосходство первых во всех случаях было неоспоримым, то сегодня

подчиненные зачастую стоят выше своих руководителей во многих отношениях, оставляя им формальное преимущество в занимаемой должности, организаторские способности или личный авторитет.

Во-вторых, вместо прежних универсальных работников, заменить которых можно было в любой момент, основу организации стали составлять узкие специалисты, обладающие высокой, подчас уникальной квалификацией, уход которых по тем или иным причинам может обернуться для нее катастрофой. Понятно, что безоговорочно властвовать над такими людьми, особенно прежними, преимущественно административными методами просто невозможно.

В-третьих, переход к профессиональному комплектованию вооруженных сил, появление возможности альтернативной службы, снижение роли церкви и религиозных обрядов в жизни западного общества и многолетнее забвение их в России привели к ослаблению традиции послушания, формировавшейся прежде у большей части населения, особенно мужского.

В-четвертых, мобильность работников, их широкие внешние связи, легкость доступа к информации и т.п. значительно облегчают для хороших специалистов поиск нового места приложения своих способностей, что делает их менее зависимыми от администрации.

В итоге власть руководителей над подчиненными существенно ослабляется, меняет формы проявления, становится более гибкой, а в ряде случаев руководители делятся этой властью с подчиненными.

Подводя итог научно - теоретическому исследованию организационных отношений в системе менеджмента мы пришли к следующим выводам:

1. Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей, это единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные

организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

2. Выбор организационной структуры и ее содержание является важнейшей задачей деятельности руководителя. Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления. На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;
- применяемая технология;
- окружающая среда.

3. Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними. В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления: линейная; функциональная; линейно-функциональная; матричная; дивизиональная; множественная.

4. Организационная структура фирмы и её управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

5. Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложностью операций и процедур). Все организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, вместе с тем они имеют общие для всех сложных организаций отношения.

6. Организационные отношения персонала – это действие, взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее при создании, функционировании, развитии и разрушении. Организационные отношения персонала могут быть вертикальными (по уровням управления) и горизонтальными (по выполняемым функциям). В

рамках одной организации и даже в рамках одного типа организаций может существовать несколько типов отношений.

7. Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления. Они включают следующие варианты: линейные отношения; функциональные; отношения управленческого аппарата; литеральные отношения. Если не будут четко определены и скоординированы отношения между людьми и организационными подразделениями, эффективность организации будет потеряна.

8. Стиль руководства не имеет однозначного толкования как понятие, а в современной экономике признаны многие теории, определяющие стиль руководства. В силу уникальности систем и обстоятельств в которых находится организация принципиально невозможно абстрактно рекомендовать применение того или иного стиля руководства.

9. Делегирование полномочий является основным процессом, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения людей в организации. Делегирование - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

10. Основной нравственный принцип руководителя — понимание своей ответственности перед людьми и стремление обеспечить их благосостояние и удовлетворенность трудом, используя для этого свою организацию и ее возможности.

ГЛАВА 2.ПРОЕКТ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ОАО «КЫШТЫМСКИЙ ГОК».

2.1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Открытое акционерное общество «Кыштымский горно-обогатительный комбинат», в дальнейшем именуемое «Общество», создано в результате преобразования государственного предприятия «Кыштымский горно-обогатительный комбинат» в соответствии с Указом Президиума Верховного Совета Республики Башкортостан № 6-2/496 от 09 декабря 1992г. и является его правопреемником.

Полное официальное наименование Общества:

- на русском языке: Открытое акционерное общество «Кыштымский горно-обогатительный комбинат»

Сокращенное наименование Общества:

- на русском языке: ОАО «Кыштымский ГОК»

Место нахождения Общества: Российская Федерация, Челябинская область, г. Кыштым.

Основными видами деятельности Общества являются:

1. - добыча полезных ископаемых открытым и подземным способами, их обогащение с получением медного, цинкового и пиритного концентратов;
2. - производство и реализация строительных материалов (щебень, известь, пиломатериалы, цемент, бетон, железобетонные изделия, клинкер, паркет и др.); тепловой энергии, кислорода и азота; товаров народного потребления; ювелирных изделий из драгоценных металлов, полудрагоценных и драгоценных камней; изделий из природных камней; сельскохозяйственной продукции;

3. - эксплуатация, обслуживание и ремонт горного и обогатительного оборудования, машин и механизмов, автотранспорта, железнодорожных путей и железнодорожного транспорта, сетей электроснабжения и водоснабжения, тепловых сетей, газового хозяйства, гидротехнических сооружений, сооружений отвода производственных и фекальных стоков, средств связи, электротехнического оборудования, лабораторного оборудования;
4. - торговля продовольственными и промышленными товарами, общественное питание, оказание услуг населению;
5. - оптовая торговля золотом и другими драгоценными металлами;
6. строительные и ремонтно-строительные работы;
7. - выполнение научно-исследовательских, проектных и конструкторских работ;
8. - перевозка грузов автомобильным и железнодорожным транспортом;
9. - внешнеэкономическая деятельность;
- 10.- лизинговая деятельность;
- 11.- профессиональная подготовка кадров, предаттестационная подготовка и проверка знаний правил, норм и инструкций по промышленной, экологической и энергетической безопасности у руководителей и специалистов.

Правовое положение Общества определяется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным Законом "Об акционерных обществах" от 26.12.1995г. № 208-ФЗ (далее по тексту – Закон), иными правовыми актами Российской Федерации, а также Уставом предприятия. В случае последующего изменения норм действующего законодательства и иных правовых актов Российской Федерации, настоящий Устав действует в части, не противоречащей их императивным нормам.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и

личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Права и обязанности юридического лица Общество приобретает с даты его государственной регистрации.

Общество является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное количество акций, удостоверяющих обязательственные права акционеров по отношению к Обществу.

Акционеры не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций.

Акционеры вправе отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров и Общества.

Общество несет ответственность по своим обязательствам в пределах принадлежащего ему имущества и имущественных прав, на которые по законодательству Российской Федерации может быть обращено взыскание.

Общество не отвечает по обязательствам государства и своих акционеров, равно как государство не отвечает по обязательствам Общества.

Если несостоятельность (банкротство) Общества вызвана действиями (бездействием) его акционеров или других лиц, которые имеют право давать обязательные для Общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, то на указанных акционеров или других лиц в случае недостаточности имущества Общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

Общество может иметь дочерние и зависимые общества, создавать филиалы и открывать представительства как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами с соблюдением требований законодательства соответствующего государства.

Дочерние и зависимые хозяйственные общества являются юридическими лицами, не отвечают по обязательствам Общества, а Общество не отвечает по обязательствам дочерних и зависимых хозяйственных обществ, за исключением случаев, предусмотренных действующим законодательством.

Филиалы и представительства не являются юридическими лицами, действуют на основании утвержденных Обществом Положений. Филиалы и представительства наделяются Обществом имуществом, которое учитывается как на их отдельных балансах, так и на балансе Общества.

Общество вправе в установленном порядке открывать расчетный, валютный и другие банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Общество создано на неограниченный срок деятельности.

Общество имеет филиалы:

- Филиал в городе Сибее Республики Башкортостан: 453830, Республика Башкортостан, г. Сибай, ул. Горького, д.54.

Общество имеет гражданские права и обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества (генеральным директором) либо лицом, осуществляющим полномочия единоличного исполнительного органа (управляющей организацией, управляющим).

Исполнительный орган подотчетен Совету директоров Общества и общему собранию акционеров.

К компетенции единоличного исполнительного органа Общества относятся вопросы руководства текущей деятельностью Общества:

1) действие без доверенности от имени Общества, в том числе представление его интересов, совершение сделок от имени Общества (за исключением сделок, которые в соответствии с законом и уставом Общества должны быть одобрены общим собранием акционеров или Советом директоров Общества);

2) издание приказов и дача указаний, обязательных для исполнения всеми работниками Общества;

3) утверждение штатного расписания Общества;

4) прием на работу и увольнение работников Общества в установленном порядке, применение к работкам мер поощрения и наложение взысканий;

5) утверждение положений о структурных подразделениях Общества, в том числе о филиалах и представительствах;

6) выдача доверенностей (в том числе с правом передоверия) на право представления интересов Общества и совершения сделок от имени Общества;

7) принятие решения о привлечении к ответственности (дисциплинарной, материальной) работников Общества;

8) принятие решений о командировании работников Общества;

9) утверждение должностных инструкций работников Общества;

10) утверждение в рамках штатного расписания должностных окладов работников аппарата Общества;

11) разработка состава и объема сведений, составляющих коммерческую тайну, и представление его на утверждение Совету директоров Общества;

12) осуществление других функций по решению общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Решения единоличного исполнительного органа Общества по вопросам его компетенции оформляются в виде приказов, распоряжений или указаний.

Совмещение лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа, Общества должностей в органах управления организаций допускается только с согласия Совета директоров Общества.

Полномочия единоличного исполнительного органа Общества могут быть переданы по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Решение о передаче полномочий исполнительного органа Общества принимает общее собрание акционеров, а соответствующий договор подписывает от имени Общества Председатель Совета директоров.

Права и обязанности единоличного исполнительного органа Общества, управляющей организации или управляющего определяются действующим законодательством, Уставом Общества и договором, заключаемым между ними и Обществом.

В случае передачи полномочий единоличного исполнительного органа Общества, управляющей организации или управляющему от имени Общества без доверенности вправе действовать лицо, выполняющее функции единоличного исполнительного органа управляющей организации, или управляющий соответственно.

Срок полномочий Генерального директора Общества составляет три года.

Совет директоров Общества вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий единоличного исполнительного органа Общества и расторгнуть с ним договор.

Срок полномочий управляющей организации или управляющего определяется договором, заключаемым между ними и Обществом.

Общее собрание вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий управляющей организации или управляющего.

Совет директоров Общества вправе в любое время принять решение о приостановлении полномочий управляющей организации или управляющего. Указанное решение принимается большинством голосов в три четверти

голосов членов Совета директоров Общества. Одновременно с указанным решением Совет директоров Общества обязан принять решение об образовании временного единоличного исполнительного органа и о проведении внеочередного общего собрания акционеров для решения вопроса о досрочном прекращении полномочий управляющей организации или управляющего. В случае, если полномочия управляющей организации или управляющего досрочно прекращены и полномочия единоличного исполнительного органа не переданы новой управляющей организации или управляющему, Совет директоров обязан принять решение об образовании исполнительного органа общества.

Общество вправе осуществлять любые виды хозяйственной деятельности, за исключением деятельности, запрещенной законодательством Российской Федерации.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

ОАО «Кыштымский горно-обогатительный комбинат» является одним из лидеров цветной металлургии России. По производству цинкового концентрата КГОК занимает первое место в России, а по производству медного - третье. Местная руда отличается высоким содержанием меди (2,6 процента) и цинка (3,4 процента). Комбинат выпускает медный, цинковый и пиритный концентраты, которые поставляются 69 потребителям страны, экспортируются в зарубежные страны.

Трудно переоценить значение комбината для самого Учалинского района. Достаточно сказать, что его отчисления на 70 процентов формируют районный бюджет.

В состав КГОКа входят Учалинский, Узельгинский рудники, Юлдашевский известняковый карьер, вспомогательные производства и службы: центральная химическая лаборатория, обогатительная фабрика, цех технологических гидротехнических сооружений, автотранспортное

предприятие, железнодорожный цех, энергоцех, цех складского хозяйства, ремонтно-механический завод и другие.

В настоящее время на фабрике перерабатываются руды с трех основных месторождений: Учалинского (медно-цинковая руда), Узельгинского (медно-цинковая и медная) и Талганского (медно-цинковая).

Как на подавляющем большинстве предприятий, в ОАО «Кыштымский ГОК» используется смешанный тип управления. В данном случае— это простое сочетание перечисленных трех форм, когда в нижнем звене — на уровне участка, бригады — применяется линейная, в среднем — на уровне цеха — функциональная, а на уровне предприятия — типичная дивизиональная структура управления крупной организации. Чаще, однако, встречается синтез различных форм, когда они действуют солидарно на всех уровнях хозяйственной иерархии.[см .приложение структура управления ОАО «Кыштымский ГОК»].



Директор по персоналу-начальник отдела труда и кадров

И.Ф.Фаттахов

2.2. Анализ результатов исследования организационных отношений в структурном подразделении Цех Технологических Гидротехнических Сооружений ОАО « Кыштымский ГОК »

В апреле 2002 года приказом по комбинату создается самостоятельная единица, цех технологических гидротехнических сооружений для решения двух назревших задач, а именно:

- произвести реконструкцию хвостового хозяйства для складирования отходов производства на существующих площадях с увеличением объемов складирования в три раза и сроком эксплуатации не менее 20 лет;

- отработать совместно с научно-исследовательскими институтами экологическую проблему. Разработать схему очистки вод, образующихся в результате производственной деятельности комбината, и построить производство по очистке сточных вод.

Цех технологических гидротехнических сооружений включает в себя системы: гидротранспорта и складирования хвостов обогатительной фабрики, оборотного водоснабжения, отвода дренажных вод.

Согласно штатного расписания производственная структура цеха состоит:

- 1) аппарат управления цехом, состоящий: из руководителей - начальник цеха, заместитель начальника цеха, начальник участка мониторинга гидротехнических сооружений, и специалистов-электромеханик цеха, техник-лаборант 2 категории;

- 2) технологическая группа:

- машинист насосных установок (по перекачке оборотной воды)4 разряда-5 человек;

- машинист насосных установок (по перекачке пульпы)4 разряда -5 человек;

- машинист насосных установок (1-го подъема)2 разряда-4 человека;

- регулировщик хвостового хозяйства 4 разряда - 9 человек;

- регулировщик хвостового хозяйства 3 разряда – 2человек;

3) дежурный персонал:

- электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 5 разряда- 5 человек;

4) бригада по ремонту и обслуживанию электрического, механического оборудования цеха:

- слесарь-ремонтник 5 разряда- 4человека;

- слесарь- ремонтник 4 разряда- 3человека;

- электрогазосварщик 5 разряда- 5человек;

-электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 6 разряда- 2человека;

- электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 5 разряда- 3человека;

- электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 4 разряда- 1человек;

Всего по штатному расписанию цеха технологических гидротехнических сооружений ОАО «Кыштымский ГОК» на 2017 год работает 53 человека, в том числе: руководителей-3; специалистов-2; рабочих- 48человек.[смотри приложение штатное расписание цеха технологических гидротехнических сооружений].

УТВЕРЖДАЮ
Начальник цеха ТГС
ОАО «Кыштымский ГОК»
_____ Данилов О.Н.
« ____ » _____ 2017г.

Структура цеха технологических гидротехнических сооружений



Исполнитель: Зам.начальника цеха ТГС

Р.Р. Якупов

Руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха технологических гидротехнических сооружений осуществляет начальник цеха. Назначение на должность начальника цеха и освобождение от нее производится приказом генерального директора ОАО «Кыштымский ГОК». Начальник цеха координирует работу руководителей и специалистов ЦТГС, распределяет обязанности между подчиненными руководителями и специалистами, разрабатывает их должностные инструкции, осуществляет подбор кадров рабочих, руководителей и специалистов, их расстановку и целесообразное использование, обеспечивает ведение табельного учета персонала цеха, своевременное представление всех форм отчетности. Организует текущее производственное планирование, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности цеха, работу по внедрению новых форм хозяйствования, правильному применению форм и систем заработной платы и материального стимулирования, обобщению и распространению передовых приемов и методов труда, изучению и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта эксплуатации и строительства гидротехнических сооружений, развитию рационализации и изобретательства. Организует работу по разработке и своевременному пересмотру плана ликвидации возможных аварий. Обеспечивает своевременный инструктаж работников цеха по охране труда, противопожарной безопасности, разработку и контроль за выполнением противопожарных мероприятий. Проводит профилактическую работу по предупреждению производственного травматизма в соответствии с Системой управления охраны труда на комбинате, осуществляет контроль за проведением профилактической работы подчиненным персоналом. Осуществляет оперативное руководство цехом. Является материально ответственным и подотчетным лицом.[см. приложение «Должностная инструкция начальника ЦТГС».]

В непосредственном подчинении у начальника цеха находятся заместитель начальника цеха (главный инженер), начальник участка мониторинга гидротехнических сооружений цеха.

Заместитель начальника цеха относится к категории руководителей. Назначение на должность заместителя начальника цеха и освобождение от нее производится приказом генерального директора по представлению начальника цеха. Зам. начальника цеха является техническим руководителем цеха, организует технически правильную эксплуатацию и ремонт гидротехнических и других сооружений, входящих в состав цеха, организует правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств, выполнение графиков их ремонта. Составляет годовые заявки на оборудование, запчасти, материалы, инструмент. Организует выполнение комплекса мероприятий по реконструкции хвостохранилища, увеличению его полезной емкости, обеспечивает допуск сторонних организации к выполнению запланированных работ. Руководит работами по ликвидации аварий, осуществляет разработку и своевременный пересмотр плана ликвидации возможных аварий в соответствии с действующими правилами. [см. приложение «Должностная инструкция зам.начальника ЦТГС»]

В непосредственном подчинении у зам.начальника цеха находится технологическая группа (регулирующие хвостового хозяйства и машинисты насосных установок по перекачке пульпы и оборотной воды). Они относятся к категории рабочих. В их функциональные обязанности входит технология намыва и укладки хвостов обогатительной фабрики, ежедневный (ежедневный) мониторинг за гидротехническими сооружениями цеха.

Электромеханик цеха относится к категории специалистов, подчиняется непосредственно заместителю начальника цеха, а по техническим вопросам – главному механику и главному энергетiku ОАО «Кыштымский ГОК». Назначение на должность и освобождение от нее производится приказом генерального директора комбината по представлению начальника цеха ТГС. Осуществляет руководство электромеханической службой цеха, подрядными организациями, в соответствии с действующими нормативными документами.

Организует технически правильную эксплуатацию оборудования и

других основных средств, выполнение графиков их ремонта. Составляет заявки на оборудования, запасные части, материалы и инструмент. Выдает письменные наряд-задания рабочим в соответствии с характеристикой работ ЕТКС и указывает меры безопасности при выполнении работ. Обеспечивает выполнение в установленные сроки заданий по бесперебойной работе электромеханического оборудования и грузоподъемных механизмов. Проводит работу по использованию резервов повышения производительности труда, снижению трудоемкости работ и производственных затрат на ремонт и эксплуатацию оборудования. Обеспечивает расстановку рабочих в службе, контролирует соблюдение технологического режима. Оперативно выявляет и устраняет причины его нарушения. Осуществляет допуск к работе подрядных организаций в соответствии с «Положением о наряд-допуске». Допускает к управлению, обслуживанию и ремонту агрегатов, установок и механизмов только рабочих, имеющих удостоверения согласно требованиям правил безопасности и лично руководит проведением ответственных, опасных, сложных и аварийных работ. Принимает меры к прекращению производства работ в случаях несоответствия рабочего места правилам ОТиТБ, отсутствия или неисправности ограждений, приспособлений, осветительных установок, наличия опасных концентраций газов, пыли и других аэрозолей в воздухе рабочей зоны, отсутствия защитных средств и контрольно-измерительных приборов, обеспечивающих безопасные условия труда. Осуществляет непосредственный надзор за исправностью оборудования, выявляет дефекты и намечает меры по их устранению в предстоящий ремонт или к следующей смене. Дает указания технологическим рабочим по подготовке к ремонту оборудования. Проводит осмотры грузоподъемных механизмов, стропов, тары, газопламенной аппаратуры, лестниц, средств защиты и следит за сроками их испытаний. Следит за состоянием первичных средств пожаротушения и противопожарного инвентаря и за сроками их проверки. Следит за правильной эксплуатацией и состоянием транспортных средств и

своевременно принимает меры по предупреждению и устранению неисправностей в них. Контролирует расход горюче-смазочных материалов. Организует своевременное устранение нарушений выявленных при инспекторских и других проверках по охране труда и промышленной безопасности, а также мероприятий предложенных комиссией по расследованию несчастных случаев. Принимает необходимые меры по предупреждению аварий, инцидентов. Осуществляет работу по повышению квалификации рабочих цеха, проводит воспитательную работу в коллективе. Составляет графики планово-предупредительных работ, технического обслуживания и дефектные ведомости оборудования. Представляет отчёты в ОГМ, ОГЭ, ПТО о выполнении графиков. Ведет учет резерва узлов, деталей и оборудования. Расследует случаи преждевременного выхода из строя оборудования с составлением акта. Участвует в разработке технологических инструкций и инструкций по охране труда. Участвует в приемке оборудования из ремонта. Производит списание оборудования, отработавшего амортизационный срок. Своевременно информирует руководство цеха о допущенных несчастных случаях, авариях, браках в работе, обо всех обнаруженных нарушениях требований безопасности и о принятых по ним мерах. Обеспечивает учет и сохранность всех материальных ценностей. Оборудования, кабельной продукции, запасных частей, инструмента, приспособлений и иного имущества. Обеспечивает правильное и своевременное оформление документов по учету рабочего времени, простоев, отчетности. Координирует деятельность уполномоченных цеха ТГС по ИСМ по разработке, внедрению, функционированию и совершенствованию ИСМ в соответствии с требованиями МС ИСО 9001-2000, ИСО 14001-2004, OHSAS 18001-1999 и документов ИСМ комбината. [см.приложение «Должностная инструкция электромеханика ЦТГС»]

Непосредственно электромеханику подчиняется дежурный персонал (электромонтеры по ремонту и обслуживанию электрооборудования работающие посменно и выполняющие оперативное наблюдение и ремонт

электромеханического оборудования цеха) и бригада по ремонту и обслуживанию электрического, механического оборудования цеха(слесаря - ремонтники, электрогазосварщики, электромонтеры по ремонту и обслуживанию электрооборудования).

Начальник участка мониторинга гидротехнических сооружений (ГТС) относится к категории руководителей, непосредственно подчиняется начальнику цеха. Назначение на должность начальника участка мониторинга и освобождение от нее производится приказом директора комбината, по представлению начальника цеха.

Начальник участка мониторинга гидротехнических сооружений осуществляет руководство выполнением работ по ведению мониторинга безопасности гидротехнических сооружений цеха. Привлекает для участия в ведении мониторинга специалистов маркшейдерской службы, службы технического контроля, исследовательской и химической лабораторий. Совместно с цеховой комиссией организует работу по разработке и по своевременному пересмотру плана ликвидации возможных аварий. Своевременно информирует руководство цеха, руководство комбината о допущенных браках в работе, возможных авариях, обо всех обнаруженных нарушениях требований мониторинга ГТС и о принятых мерах по ним.

В прямом подчинении начальнику участка мониторинга находится техник-лаборант. Он относится к категории специалистов, выполняет работу по мониторингу на гидротехнических сооружениях, выполняет отбор и химический анализ проб поверхностных и сточных вод, вод в резервуарах отстойниках, резервуарах усреднителях, трубопроводах. Производит отборы проб грунта с тела дамбы хвостохранилища для анализов строительной лаборатории на соответствие грунтов используемых для строительства дамбы обвалования в соответствии с планом-графиком и схемой отбора проб, утвержденными в установленном порядке. Ведет журналы мониторинга на гидротехнических сооружениях цеха, куда вносятся результаты анализов проб воды, грунта, воздуха, лежалых хвостов.

2.3. Управленческий проект оптимизации организационных отношений в структурном подразделении Цех Технологических Гидротехнических Сооружений ОАО «Кыштымский ГОК »

В современных условиях организационное проектирование в чистом виде является очень затратным экономически, что не позволяет изменить одновременно организационную структуру даже одного подразделения на предприятии. В связи с этим в современных организациях внедряется переход на описание бизнес - процессов, что позволяет без изменения организационной структуры перестроить организационные отношения.

В рамках процессного подхода любое предприятие рассматривается как бизнес-система – система, которая представляет собой связанное множество бизнес-процессов, конечными целями которых является выпуск продукции или услуг.

Под бизнес-процессом понимают совокупность различных видов деятельности, которые создают результат, имеющий ценность для потребителя. Бизнес-процесс – это цепочка работ (функций), результатом которой является какой-либо продукт или услуга.

Важной задачей процессного подхода является формирование процессных команд. Подготовка и формирование команды включает:

- учебные курсы;
- практический тренинг по освоению методов, методик и др.;
- психологическое тестирование;
- тестирование рабочих навыков.

Бизнес-процессы реализуют бизнес-функции предприятия. Под бизнес-функцией понимают вид деятельности предприятия. Множество бизнес-функций представляет иерархическую декомпозицию функциональной деятельности и называется деревом функций.

Наиболее общими показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются:

- количество производимой продукции заданного качества за определенный интервал времени;
- количество потребляемой продукции;
- длительность выполнения типовых операций и др.

При процессном описании должны решаться, как минимум, две задачи:

1. Идентификация всей системы "функциональных областей" и процессов компании и их взаимосвязей.
2. Выделение "ключевых" интегрированных процессов и их описание на потоковом уровне.

Каждая деятельность компании реализуется как процесс, который имеет своего потребителя: внешнего — клиента или внутреннего — сотрудников или подразделения компании, реализующих другие процессы. На стадии системного описания процессов и выявляется значимость каждого процесса — в том числе происходит очищение от малопонятной деятельности.

Наиболее распространены следующие четыре вида бизнес-процессов:

1. Процессы, создающие наибольшую добавленную стоимость (экономическую стоимость, которая определяется издержками компании, относимыми на продукцию).
2. Процессы, создающие наибольшую ценность для клиентов (маркетинговую стоимость за счет дифференциации продукции).
3. Процессы с наиболее интенсивным межзвенным взаимодействием, создающие транзакционные издержки.
4. Процессы, определенные стандартами ИСО 9000, как обязательные к описанию при постановке системы менеджмента качества.

Важнейшим шагом при структуризации любой компании является выделение и классификация бизнес-процессов. Целесообразно основываться на следующих классах процессов:

- основные;
- процессы управления;
- процессы обеспечения;
- сопутствующие;
- вспомогательные;
- процессы развития.

В структурном подразделении цех технологических гидротехнических сооружений организационная структура была дополнена бизнес-процессами, что позволило перераспределить полномочия и делегировать достаточный их объем низовым звеньям.

Рассмотрим модель деятельности цеха (рис.20), при описании которой используют процессы управления, основные бизнес-процессы и процессы обеспечения.



Рис.20. Модель деятельности цеха

Процессы управления – это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления в структурном подразделении на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом. Процессы управления имеют своей целью выработку и принятие управленческого решения.

Процессы обеспечения – это процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их универсальных средств. Например, процесс финансового обеспечения, процесс обеспечения кадрами, процесс юридического обеспечения — это вторичные процессы. Они создают и поддерживают необходимые условия для выполнения основных функций и функций менеджмента. Клиенты обеспечивающих процессов находятся внутри компании.

На верхнем уровне детализации можно выделить примерно следующие стандартные процессы обеспечения:

- обеспечение производства;
- техобслуживание и ремонт оборудования;
- обеспечение теплоэнергоресурсами;
- обслуживание и ремонт зданий и сооружений;
- технологическое обеспечение;
- метрологическое;
- техника безопасности;
- экологический контроль и т.п.
- обеспечение управления;
- информационное обеспечение;
- обеспечение документооборота;
- коммуникационное обеспечение;
- юридическое обеспечение;
- обеспечение безопасности;
- материально-техническое обеспечение управления;
- хозяйственное обеспечение;
- обеспечение коммунальными услугами;
- транспортное обслуживание и т.п.

Для каждого из выделенных выше подпроцессов также следует определить, какой основной или управленческий процесс является потребителем этих "внутренних" услуг (рис.21).

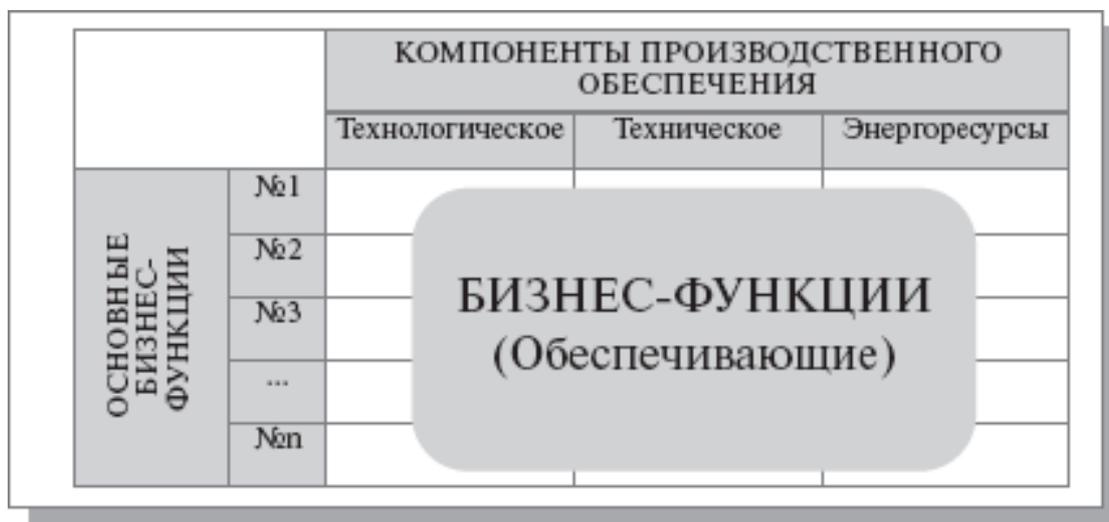


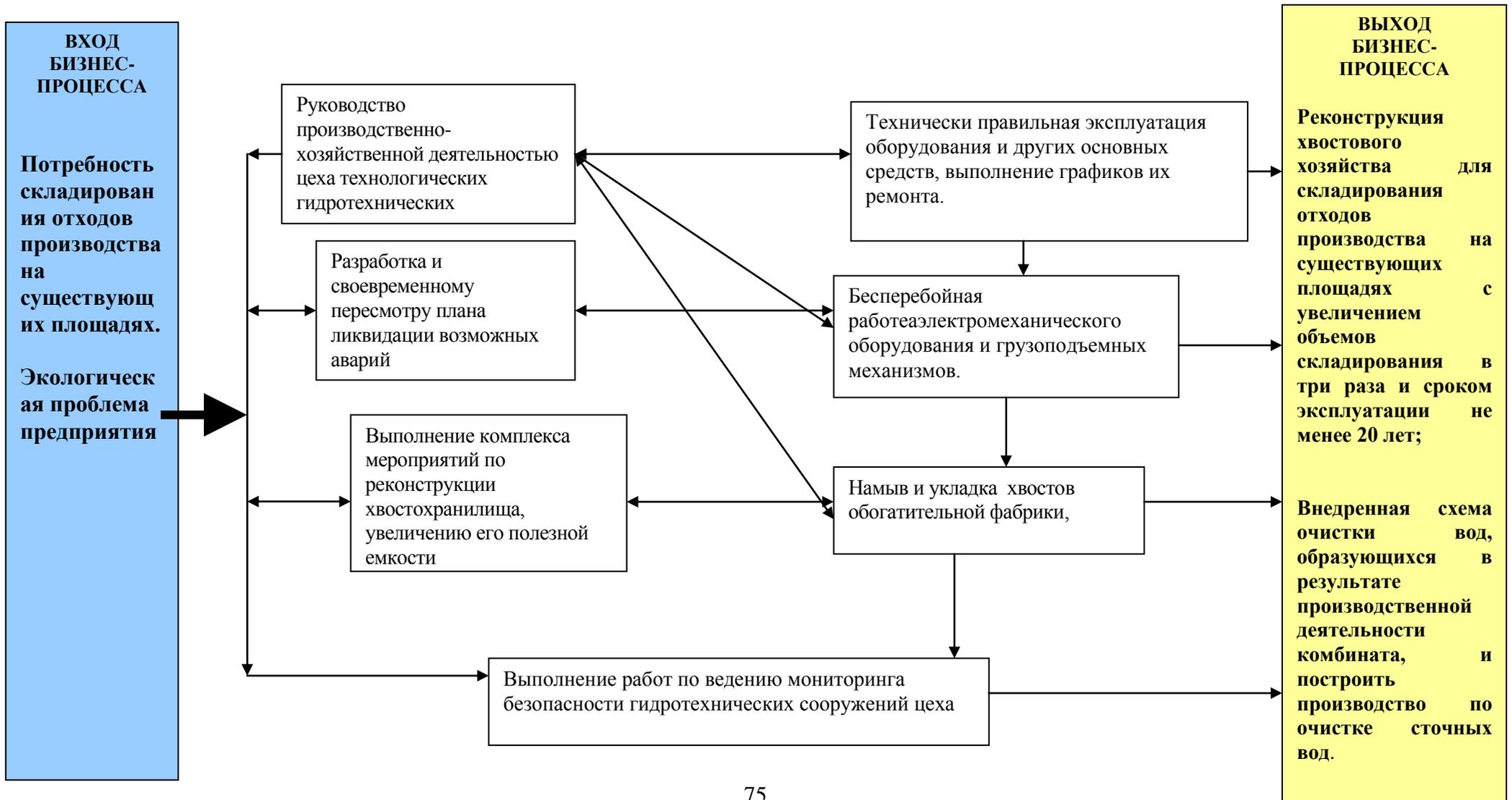
Рис.21 Матрица-генератор обеспечивающих бизнес-функций

Разбиение данных процессов производится по индивидуальным технологическим цепочкам. Многие из обеспечивающих процессов стандартны для всех компаний или определенных видов деятельности: промышленность, торговля, предоставление услуг и т.п. Однако, как правило, данный класс функций в меньшей степени "подвергается" потоковому процессному описанию. Большинство из них достаточно хорошо регламентируются должностными и специальными инструкциями.

На ниже приведенной схеме представлен бизнес-процесс работы цеха гидротехнических сооружений. Как видно из рисунка позиции входа и выхода в данном бизнес-процессе соответствуют стратегической цели существования данного производственного подразделения.

Внедрение бизнес-процесса как альтернативы изменения традиционной организационной структуры подразделения позволяет оптимизировать Организационные отношения персонала подразделения.

БИЗНЕС- ПРОЦЕСС ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЦЕХА ГИДРОТЕХНИЧЕСКИХ СООРУЖЕНИЙ



При внедрении бизнес-процессов используются следующие ключевые роли:

Владелец процесса – человек, отвечающий за ход и результаты процесса в целом. Он должен знать бизнес-процесс, следить за его выполнением и совершенствовать его эффективность. Владельцу бизнес-процесса необходимо обладать коммуникативностью, энтузиазмом, способностью влиять на людей и производить изменения.

Лидер команды — работник, обладающий знаниями о бизнес-процессе и имеющий позитивные личные качества.

Коммуникатор – работник, обучающий команду различным методам работы, подготавливающий совместно с лидером совещания и анализирующий их результат.

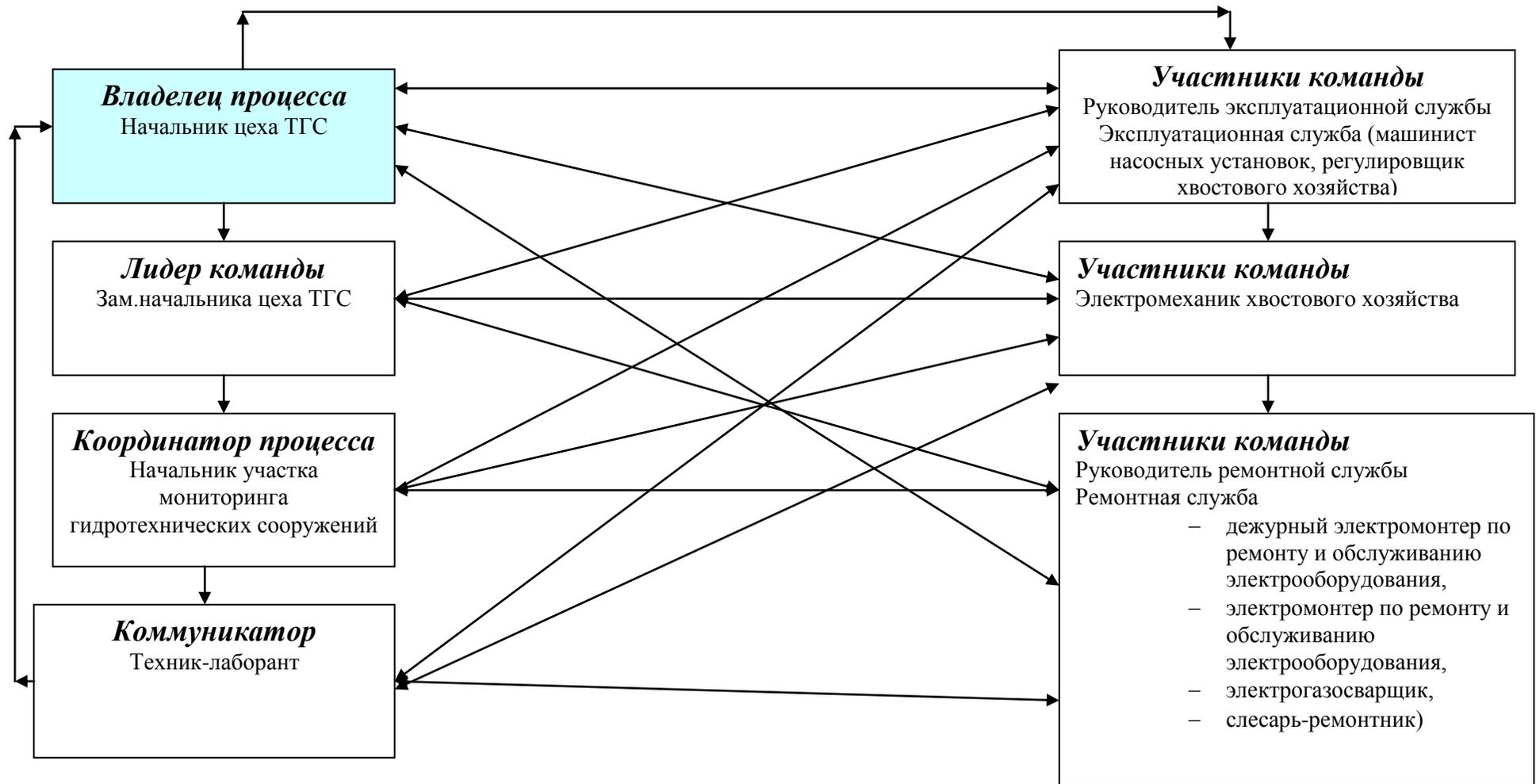
Координатор процесса – работник, отвечающий за согласованную работу всех частей бизнеса и обеспечивающий связь с другими бизнес-процессами. Координатор должен обладать административными способностями и пониманием стратегических целей предприятия.

Участники команды – специалисты различных уровней иерархии. Участники команды получают поддержку и методическое обеспечение от консультанта и коммуникатора, вместе с лидером проводят моделирование, анализ и оценку бизнес-процесса.

Распределение ролей в соответствии с функциональными обязанностями и личностными особенностями руководителей и участников бизнес-процесса представлено ниже на схеме.

До и после реорганизации организационных отношений мы исследовали изменения таких параметров как стиль управления и готовность руководителей делегировать полномочия. Перейдем к их рассмотрению в следующем параграфе.

**СТРУКТУРА РОЛЕЙ РАБОТНИКОВ
ЦЕХА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ГИДРОТЕХНИЧЕСКИХ СООРУЖЕНИЙ
В МОДЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА**



Социально- психологическая диагностика стиля руководства и готовности руководителей к делегированию полномочий.

Каждому приятно работать с обязательными коллегами, добросовестными подчиненными, объективными руководителями. Но не все и не всегда таковыми бывают и поведение нерадивых работников приводит к тяжелым последствиям. И здесь очень многое зависит от стиля деятельности, характерного для каждого конкретного руководителя.

Стиль управления коллективом - это интегральная характеристика индивидуальных особенностей и способности личности руководить, а также чаще всего применяемых ею способов и средств управленческой деятельности, которые системно характеризуют ее способности и особенности решения управленческих задач.

В стиле – этой весьма емкой характеристике личности руководителя – находят отражение достоинства и недостатки, ее сильные и слабые качества.

В литературе по теории и практике управления коллективом мы находим весьма широкий спектр стилей современного руководителя. Дадим им краткую характеристику (А. Л. Журавлев, В. П. Захаров)

1. Авторитарный. Стиль, для которого характерно единоначалие руководителя в решении как больших, так и малых задач, стоящих перед коллективом. В организации, где доминирует авторитарный стиль управления, все ждут, что скажет "Иван Иванович". При авторитарном стиле руководства инициатива и последнее слово, как правило, остается за руководителем, как и все наиболее значимые указания и распоряжения. Однако в авторитарном стиле имеются, как и в любом стиле, не только минусы, но и свои плюсы. Способность руководителя взять на себя персональную ответственность, особенно в критической ситуации, - это несомненное его достоинство. Но авторитарный стиль подавляет инициативу и творческие начинания, которые идут снизу. В этом главный его минус.

2. Коллегиальный. Для руководителя, которому характерен этот стиль, главной установкой является: "Надо посоветоваться с коллективом".

Последним словом в данном случае будет то, как и что решит коллектив. Наряду с очевидными достоинствами в рамках этого стиля имеются и недостатки. Суть их особенно проявляется в тех ситуациях, когда даже вопросы, не требующие детального обсуждения, часто выносятся на коллективное обсуждение.

3. Плановый. Для руководителя этого стиля главное - план, программа. Руководитель такого стиля очень много уделяет внимания всевозможным планам и программам. Управление на основе четко и глубоко проработанного плана – весьма положительное качество. Однако слишком точное, излишне пунктуальное следование плану часто создает и определенный тормоз для маневра, инициативы и оперативной перестройки деятельности.

4. Авральный. Это стиль спешки и компанейщины, когда цель часто достигается любой ценой. Способность руководителя мобилизовать себя на решение приоритетной задачи из блага превращается в бедствие для коллектива, который в условиях авральной работы заметно снижает ее качество. При таком стиле руководства с неизбежностью возникают и конфликтные ситуации.

5. Либеральный. Этот стиль часто не без основания еще называют и попустительским. При таком стиле руководства коллектив как бы "плывет по воле волн". Подчиненные преимущественно сами не только решают возникающие перед ними проблемы, но и имеют возможность не особенно считаться с мнением своего руководителя. При всех очевидных недостатках этого стиля положительным является то, что инициатива подчиненных не подавляется. Но либеральный стиль опасен тем, что он характеризует руководителя как беспринципного и не делового.

6. Регламентирующий, или его можно также назвать контролирующей. Для этого стиля, в противоположность либеральному, характерна постоянная регламентация того, что необходимо делать, как и в какие сроки. Для подчиненных постоянное регламентирование и контроль из блага

превращаются в бедствие. Постоянная регламентация и контроль в коллективе создают нервную обстановку.

7. Перестроенный. У руководителя этого стиля всегда масса идей и проектов. Он постоянно видоизменяет цели, задачи работы подразделений. Организация такого руководителя постоянно находится как бы в состоянии налаживания дел. При несомненном достоинстве и благих намерениях руководителя усовершенствовать работу его организации часто перестройка осуществляется ради перестройки.

8. Консервативный. Это стиль руководителя, который во главу угла ставит незыблемость традиций и раз и навсегда установленных ритуалов, принципов и способов решения управленческих задач. При, казалось бы, очевидном негативном характере данного стиля в нем есть и некоторые положительные элементы. Он несет уверенность в стабильности, устойчивости коллектива, но такой коллектив чаще всего плетется в хвосте событий.

9. Дипломатический. Руководитель этого стиля слышит в коллективе дипломатом, который способен договориться и решить проблему там, где, казалось бы, нет никаких реальных возможностей. Он делает главную ставку в принятии решений на личные контакты, а часто и личные связи. Однако гибкость его поведения в сложных ситуациях делового общения часто превращается в демагогию. Руководитель дипломатического стиля часто меняет свои требования, указания так, как ему это выгодно исходя из складывающейся ситуации.

10. Документальный. Руководитель этого стиля придает исключительно большое значение документам, письменным распоряжениям и как следствие скатывается к "бумаготворчеству". Тратя много сил и времени на подготовку различного рода документов и справок, такой руководитель стремится перестраховать себя на случай всяких проверок, но у него уже не остается времени на живое общение с коллегами, на непосредственное руководство коллективом. Позитивным моментом в этом

стиле является тот факт, что у такого руководителя документы, различного рода планы и отчеты, деловая переписка всегда находятся в должном порядке.

11. **Лидерский.** Стиль характеризуется тем, что руководитель увлекает, вдохновляет коллектив на решение тех проблем, в которые он глубоко верит и в возможность решения которых ему удастся убедить, если не всех, то большинство членов коллектива. Лидер уверен в себе и в реальности выполнения тех планов, программ, которые он выдвигает. Он, как правило, обладает оптимизмом и проявляет его в решении тех проблем, которые стоят перед коллективом. Если лидер к тому же имеет высокий уровень творческих способностей, то он становится творческим руководителем коллектива. К недостаткам лидерского типа следует отнести то, что лидер часто пренебрегает административными средствами руководства коллективом, и это, как правило, приводит к тому, что не все резервные возможности коллектива и особенно инициативных членов коллектива остаются использованными.

12. **Административный.** Стиль характерен для руководителей, которые строго следуют всем указаниям, распоряжениям, которые идут сверху и доводят их выполнение до логического конца, чего бы это ни стоило. Руководитель-администратор способен настоять на своем, преодолеть сопротивление "инакомыслящих", используя свое административное давление. Худший вариант административного стиля характеризуется административным манипулированием, комбинированием "дел", "разрешением конфликтных ситуаций", источником которых часто является не кто иной, как сам руководитель-администратор. Возможно, к некоторым позитивным элементам этого стиля руководства коллективом следует отнести то, что он владеет знанием механизма административного управления организацией, знанием должностных инструкций и прочих атрибутов власти.

Главная черта эффективного руководства – гибкость. В зависимости от

специфики ситуации руководитель должен умело использовать преимущества того или иного стиля руководства и нейтрализовать его слабые стороны.

В своей повседневной деятельности современному эффективному руководителю необходимо опираться на свои сильные, наиболее развитые стилевые компоненты, качества, при этом постоянно развивая слабые. Помня при этом, что идеальным стилем управления коллективом является творческий стиль, для которого характерно, что руководитель в решении каждой новой управленческой задачи гибко, неординарно применяет тот или иной прием, способ, средство, являющиеся для складывающейся ситуации наиболее оптимальным и результативным.

По существу творческий стиль управления коллективом - это применение разнообразных стилей в зависимости от реально возникающей управленческой ситуации, от целей и условий и средств ее разрешения.

Для определения преобладающего стиля управления у руководителей цеха гидротехнических сооружений мы провели тест "Самооценка стиля управления и готовности к делегированию полномочий". Опрошено 6 руководителей

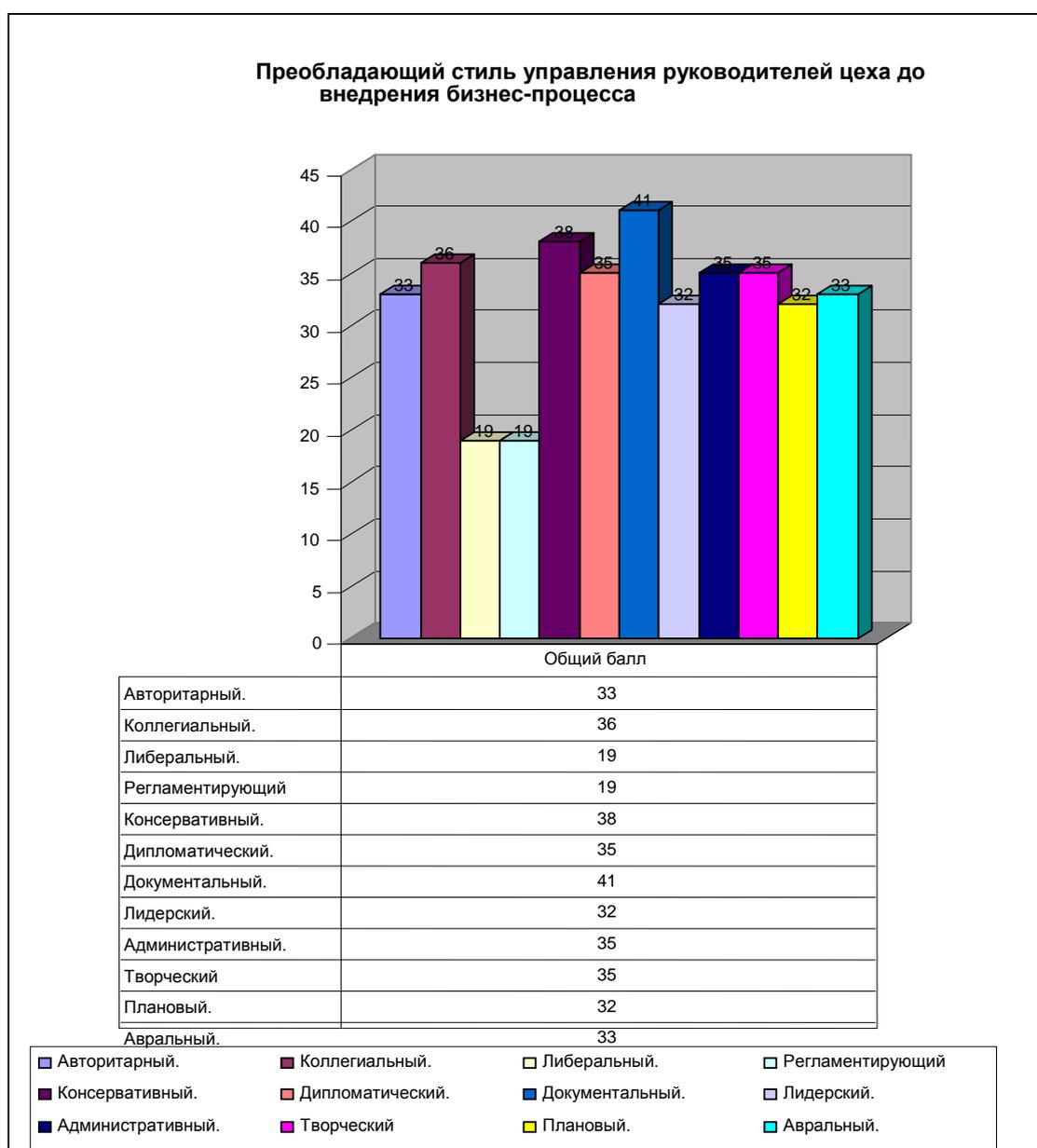
Основной диагностической процедурой являлась методика "Самооценка стиля управления и готовности к делегированию полномочий", разработанная А. Л. Журавлевым, В. П. Захаровым. По результатам методики была составлена таблица, в которую сведены все баллы, проставленные участниками эксперимента по 10-т бальной шкале

Таблица 1.

Самооценка руководителей стиля управленческой деятельности до разработки проекта

.Стиль/Руководитель	1	2	3	4	5	6	Общий балл
Авторитарный	3	6	5	6	9	4	33
Коллегиальный	7	6	5	3	8	7	36
Либеральный	2	1	2	5	8	1	19

Регламентирующий	2	1	2	5	8	1	19
Консервативный	5	8	7	1	10	7	38
Дипломатический	5	4	8	6	7	5	35
Документальный	8	9	5	3	9	7	41
Лидерский	2	5	5	8	10	2	32
Административный	4	6	5	8	10	2	35
Творческий	4	6	5	8	10	2	35
Плановый	2	5	5	8	10	2	32
Авральный	3	6	5	6	9	4	33



После внедрения модели описания бизнес-процесса на предприятии мы

провели повторную диагностику той же группы руководителей по методике «Самооценка стиля управления и готовности к делегированию полномочий».

Таблица 2.

Самооценка руководителей стиля управленческой деятельности после разработки проекта

Стиль/ Руководитель	1	2	3	4	5	6	Общий балл
Авторитарный	8	9	7	8	7	8	47
Коллегиальный	9	8	9	7	8	9	50
Либеральный	8	9	5	9	7	5	43
Регламентирующий	8	9	5	9	7	5	43
Консервативный	7	8	9	3	10	8	45
Дипломатический	8	9	8	8	8	7	48
Документальный	9	9	8	5	7	8	46
Лидерский	6	8	7	9	0	5	35
Административный	8	10	8	9	8	5	48
Творческий	8	10	8	9	8	5	48
Плановый	6	8	7	9	0	5	35
Авральный	8	9	7	8	7	8	47

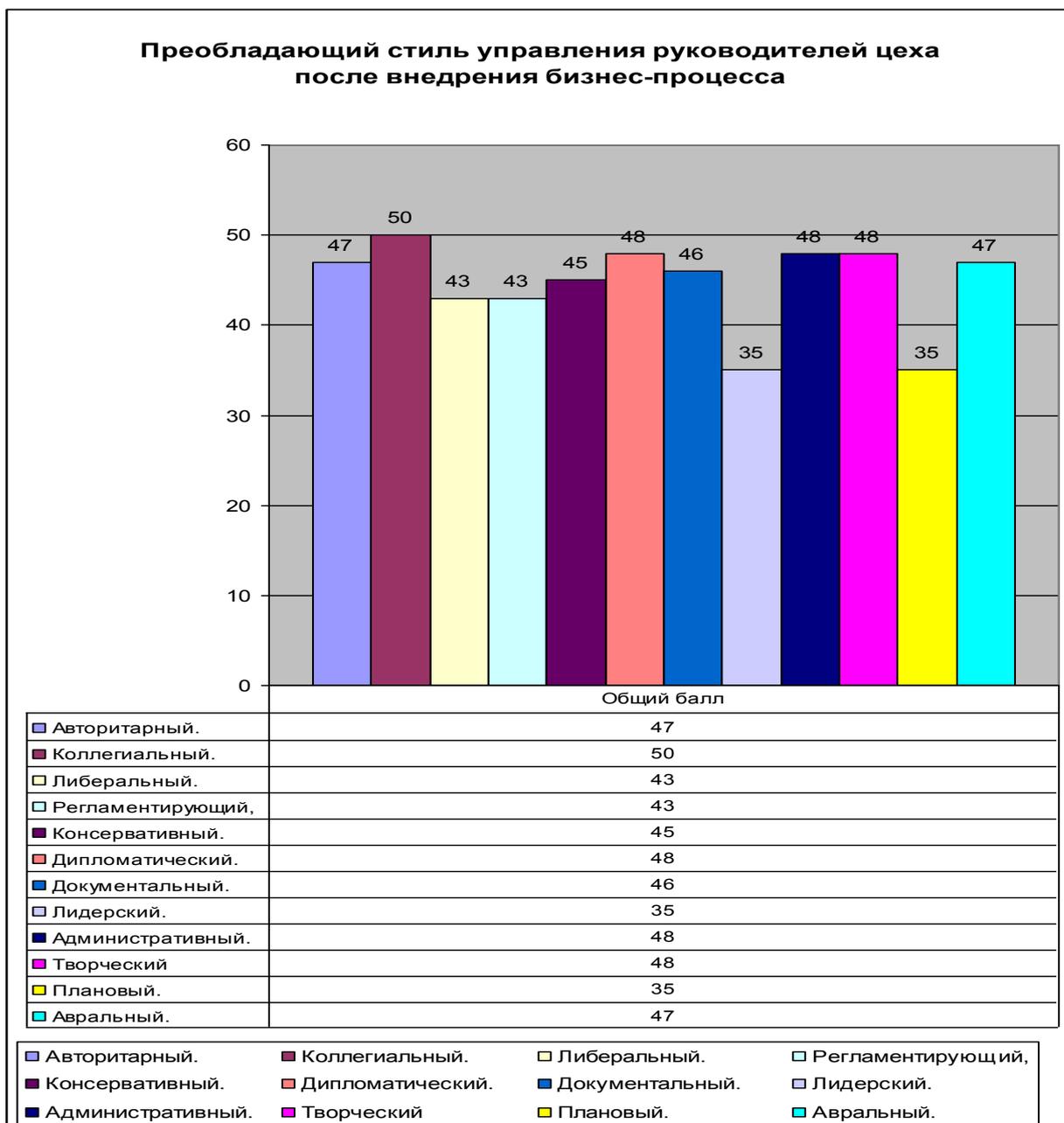


Рис.22. Преобладающий стиль руководителей цеха после внедрения бизнес-процесса

Как видно из таблицы 2 и рисунка 22 после внедрения модели описания работы подразделения цеха гидротехнических сооружений как бизнес-процесса произошли изменения в общем стиле руководства подразделения. Ранее преобладающим стилем являлся документальный, когда руководитель придает исключительно большое значение документам, письменным распоряжениям и как следствие скатывается к

"бумаготворчеству". В повторном исследовании было выявлено преобладание коллегиального стиля, главной установкой является: "Надо посоветоваться с коллективом". Последний факт наглядно подтверждает оптимизацию организационных отношений после внедрения проекта, повышение способности к делегированию полномочий у руководителей цеха, что подтверждает выдвинутую в исследовании гипотезу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема совершенствования организационных структур предприятий, их адаптации к изменениям внешних и внутренних условий тесно связана с проблемами изучения и оценки состояния и функционирования организаций. Причины «болезней» организаций не всегда лежат на поверхности явлений. Обычно — это переплетение экономических, социальных, внешних и внутренних условий функционирования. Для установления этих причин существуют различные методы.

Проанализировав научную литературу по проблеме исследования, мы пришли к заключению, что выбор организационной структуры и ее содержание является важнейшей задачей деятельности руководителя. Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления. На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;
- применяемая технология;
- окружающая среда.

В современных условиях организационное проектирование в чистом виде является очень затратным экономически, что не позволяет изменить одномоментно организационную структуру даже одного подразделения на предприятии. В связи с этим в современных организациях внедряется переход на описание бизнес-процессов, что позволяет без изменения организационной структуры перестроить организационные отношения.

В рамках процессного подхода любое предприятие рассматривается как бизнес-система — система, которая представляет собой связанное множество бизнес-процессов, конечными целями которых является выпуск продукции или услуг.

Под бизнес-процессом понимают совокупность различных видов деятельности, которые создают результат, имеющий ценность для потребителя. Бизнес-процесс – это цепочка работ (функций), результатом которой является какой-либо продукт или услуга.

Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления. В организационных отношениях отражается стиль управления организацией.

В современном менеджменте стиль руководства не имеет однозначного толкования как понятие, а в современной экономике признаны многие теории, определяющие стиль руководства. В силу уникальности систем и обстоятельств в которых находится организация принципиально невозможно

В ходе проведения исследования нами был предложен проект совершенствования организационных отношений не путем формального изменения организационной структуры исследуемого подразделения (цеха гидротехнических сооружений), а путем процессного подхода к управлению организацией. Модель разработанных бизнес - процессов позволила пересмотреть руководителям цеха свой стиль управления и расширить возможности делегирования полномочий подчиненным, что подтвердило гипотезу исследования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдрахманов И.А., Пирожок П.И. и др. Учалинский горнообогатительный комбинат на рубеже 21 века. Уфа, 1999г.
2. Аверьянов А.Н. Система: философская категория и реальность.- И.: Мысль, 1976.
3. Аверьянов А.Н. Системное познание мира: Методологические проблемы.- М.: Политиздат, 1985.
4. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя. – М.: ИНФРА-М, 2000г.
5. Базилевич Л.А., Соколов Д.В., Францева Л.К. Модели методы рационализации и проектирования организационных структур управления. Л.; ЛФЭИ, 1995
6. Басовский Л.Е. Менеджмент. Москва, Инфра-М. 2008г.
7. Беляев А.А. Коротков Э.М. Системология организации. Учебник / под ред. д-ра эконом. наук проф Э.М.Короткова.-М.: ИНФРА-М, 2000
8. Вачугова Д.Д. Основы менеджмента. Москва, Высшая школа, 2000
9. Вершигора Е. Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 1998.
10. Веснин В.Р. Менеджмент//Москва-1999г.
11. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Знание, 1994.
12. Веснин В.Р. Менеджмент, М., ТК Велби, Проспект, -2004
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для эконом. спец. вузов.- М., Высш. Шк., 1994
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Гардарики, 1996г.
15. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1995.
16. Галенко В.П., Рахманов А.И., Страхова О.А. Менеджмент : учеб. пособие. 2-ое издание// ЗАО Издательский дом Питер-2003г.
17. Гвишиниани Д.М. Организация и управление. 2-е изд., М.: Наука, 1992г.

18. Гердер И.Г. Идеи к философии истории человечества. М.: Наука, 1977.
19. Герчикова И.Н. Менеджмент. Москва, Изд-во Юнити, 2004.
20. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент // Москва -2000г.
21. Глущенко В. В., Глущенко И.И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования - г.Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ Крылья, 2000.
22. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента, Таганрог, 2000г.
23. Гончаров В. Ключевые моменты управления и их практическое значение. М.: Дело, 2000г.
24. Гроуз В., Эндрю С., Высокоэффективный менеджмент. Москва, 2006 г
25. Данакин Н.С., Дятченко Л.Я. Технология сотрудничества и противоборства.- Белгород: Центр социальных технологий, 1993г.
26. Дойч И. Американский менеджмент на пороге 21 века. М.: Наука, 1999г.
27. Дойч И. Американский менеджмент на пороге 21 века. М.: Наука, 1999г.
28. Друкер П. Задачи менеджмент в XXI веке: учебн. пособие /пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптурневского. СПб.: Питер, 2002г.
29. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. М.: Дело, 2006.
30. Есманский П.М. Научные основы организаторского дела. Таганрог, 2000г.
31. Жданов С. Экономические модели и методы в управлении. М.: Дис, 1998.
32. Журавлёв П. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Прогресс, 1998г.
33. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И.. Основы менеджмента: Учеб. пособ. – М.: Центр, 1998.

- 34.Зеленцова Л.С. Механизм развития управления производством./ Монография.- М.: ГАУ им.С. Орджоникидзе, 1993.
- 35.Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика , 1989г.
- 36.Искусство менеджмента. М.: Финпресс
- 37.История менеджмента / Под ред. Валового Д. М.: ИНФРА, 1997.
- 38.Кабаков В.С. Менеджмент: проблемы, программы, решения. -М.: Лениздат,1990г.
- 39.Кабушкин И.А.Основы менеджмента Экономпресс,1997г.
- 40.Комарова Н.С. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд.1997г.№ 10
- 41.Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: Наука, 1998.
- 42.Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. Москва, 1996г.
- 43.Кортис Джон Найди свой путь в менеджменте. Изд. АЙ КБЮ, 1992г.
- 43.Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы. : Практ. пособ. – М.: ИНФРА–М, 1997.
- 44.Кузнецова М.Г. Дезорганизация и организация как свойства социальных систем // Проблемы теории и практики управления, 1994,№6
- 45.Кузьмин И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент. М.: Россмен, 1995.
- 46.Кунц Г., О' Донелл С., Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций – М., 1991г.
- 47.Лагоша Б.А., Шаркович В.Г., Дегтярева Т.Д., Методы и модели совершенствования организационных структур. М.: Наука, 1988г.
- 48.Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента :Учебн. пособ./ под ред. д-ра эконом. наук, проф. О.Т. Лебедева. Изд. 2-е, доп.- СПб.: ИД Мим, 1997г.

- 49.Лютенс Ф. Организационное поведение : пер. с англ. 7-е изд.- М.: ИНФРА - М, 1999г.
- 50.Матрусова Т.Н., Материальное стимулирование в фирмах. М.: Наука , 1992.
- 51.Менеджмент (конспект лекций в схемах). М.: Издательство ПРИОР, 1999г.
- 52.Менеджмент организации: Учебное пособие/ З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др.- М , 1996г.
- 53.Менеджмент. Итоговая аттестация / Под ред. Э. М. Короткова, С. Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2002.
- 54.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 2005г.
- 55.Миличихин К.А. Основы теории управления. Научно-методологические материалы. – М.: МО СССР,1979г.
- 56.Мильнер Б.З. Теория организаций : курс лекций. М.: ИНФРА-М, 1998г.
- 57.Мирзоев Р.Г. Методология эффективности в менеджменте и маркетинге. Учебное пособие.- СПб, 1997г.
- 58.Мухин В.И. Наука управлять людьми: изложение для каждого.- М.: Фолиум, 1995.
- 59.Мухин В.И. Основы теории управления. Учебник.- М.: Экзамен, 2002г.
- 60.Ниссинен, Йоуко, Воутилайнен, Время руководителя: эффективность использования. М.: Прогресс, 1994.
- 61.Обер-Крие Дж. Управление предприятием. Классика менеджмента. М.: Дело, 2000.
- 62.Овсеенко Д.В. Основы менеджмента // Москва – 1999г.
- 63.Одегов Ю. Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник / Рос. эконом. акад. им. Г. В. Плеханова. – М.: Финстатиформ , 1997.
- 64.Орлов А.И. Устойчивость в социально-экономических моделях.- М.: Наука, 1997г.

65. Основы менеджмента: Учеб. пособие; Коллектив авторов / Отв. ред. Г.Е. Баженов. – Новосибирск: НГТУ, 1998г.
66. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С. А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2007
67. Основы управления /под ред. В.П. Радугина. М.: Высшая школа, 1986г.
68. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Наука, 1993.
69. Паркинсон С. Искусство управления. М.: Дело, 2000.
70. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Г. Менеджмент: учебник / под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. М.: ИНФРА-М, 2002 г.
71. Пронников В. А., Ладанов И.Д. Управление персоналом. М.: Наука, 2005.
72. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь.- 2-е изд., испр.- М.: ИНФРА- М, 1999г.
73. Роджер М., Эффективное управление. М.: Финпресс, 1998.
74. Румянцева З.П. Общее управление организацией: теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2006г.
75. Русинов Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. Москва, 1996 г.
76. Саймон Г.А. Менеджмент в организациях. Москва, 1996 г.
77. Смирнов Э.А. Основы теории организации, Москва, Аудит, издательское объединение Юнити, 1999г.
78. Спивак В.В. Менеджмент. С-Петербург, Вектор 2006г.
79. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа: Учебное пособие.- СПб.: Изд. Дом Бизнес- пресса, 2000г.
80. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. Москва, 1995 г.
81. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. М.: Автор, 1993.

82. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 1999г.
83. Уткин Э. Управление компанией. М.: ЭКМОС, 1997.
84. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. Москва, 1999 г.
85. Уткин Э.А. История менеджмента. М.: Наука, 1997г.
86. Филосовский словарь / под ред. И.Т.Фролова -6- изд., перераб. и доп.- М. Политиздат, 1991г.
87. Хант Дж.У. Управление людьми в компаниях : руководство для менеджера : пер. с английского. – М.: Олимп-Бизнес, 2000г.
88. Харви Мак'Кей. Как уцелеть среди акул, Москва, Экономика, 1991г.
89. Чернышев В.Н., Человек и персонал в управлении. М.: Финпресс, 1997г.
90. Шекшня С.В. Управление организацией в современной организации. Москва, 1995 г.
91. Шредер Г. Руководить сообразно ситуации: пер. с нем. М.: Прогресс, 2004.
92. Эддоус М. Методы принятия решений. М.: Дело, 1997г.
93. Юдин Б.Г. Организация // БСЭ- 3-изд. Т.18.-М.: Советская энциклопедия,1974г.
94. Яккока Л. Карьера менеджера: пер. с англ. М.: Довгань, 1997.
95. Янг С. Системное управление организацией.- Пер. с англ. М.: Сов. 2006.

ПРИЛОЖЕНИЯ

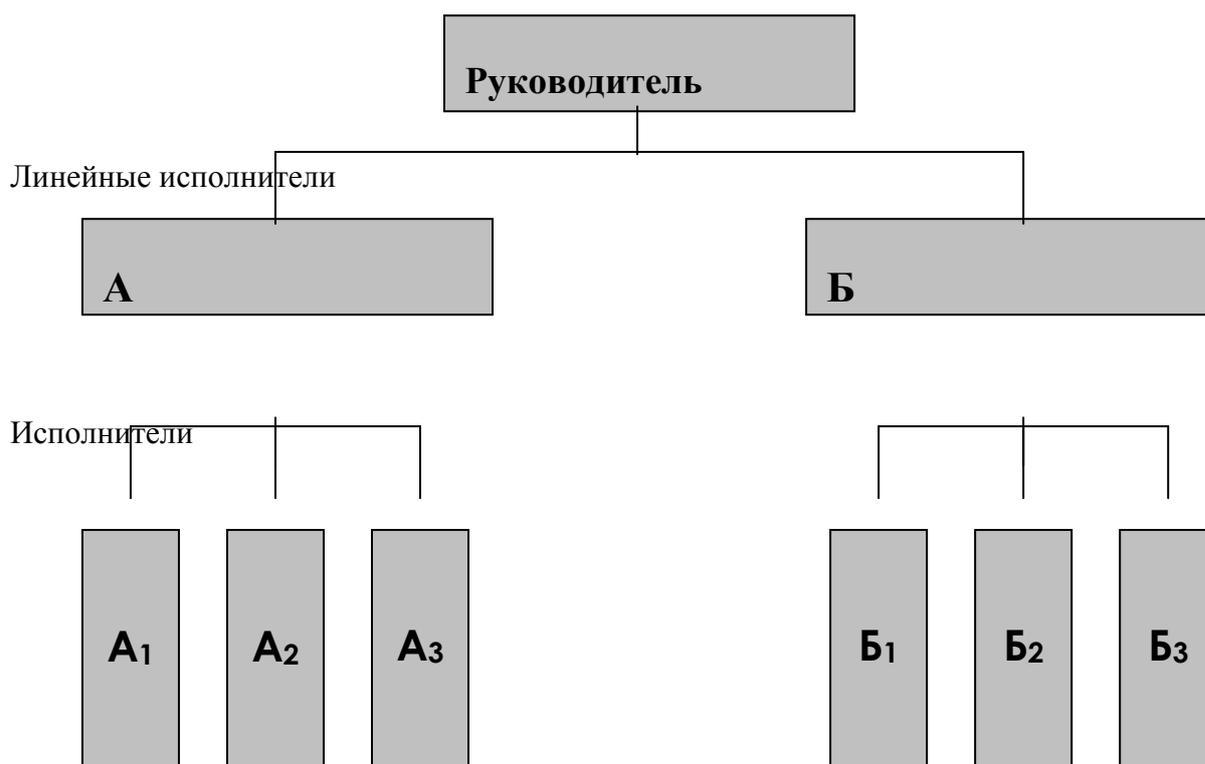
Приложение №1



Сравнение механистической и органической структур

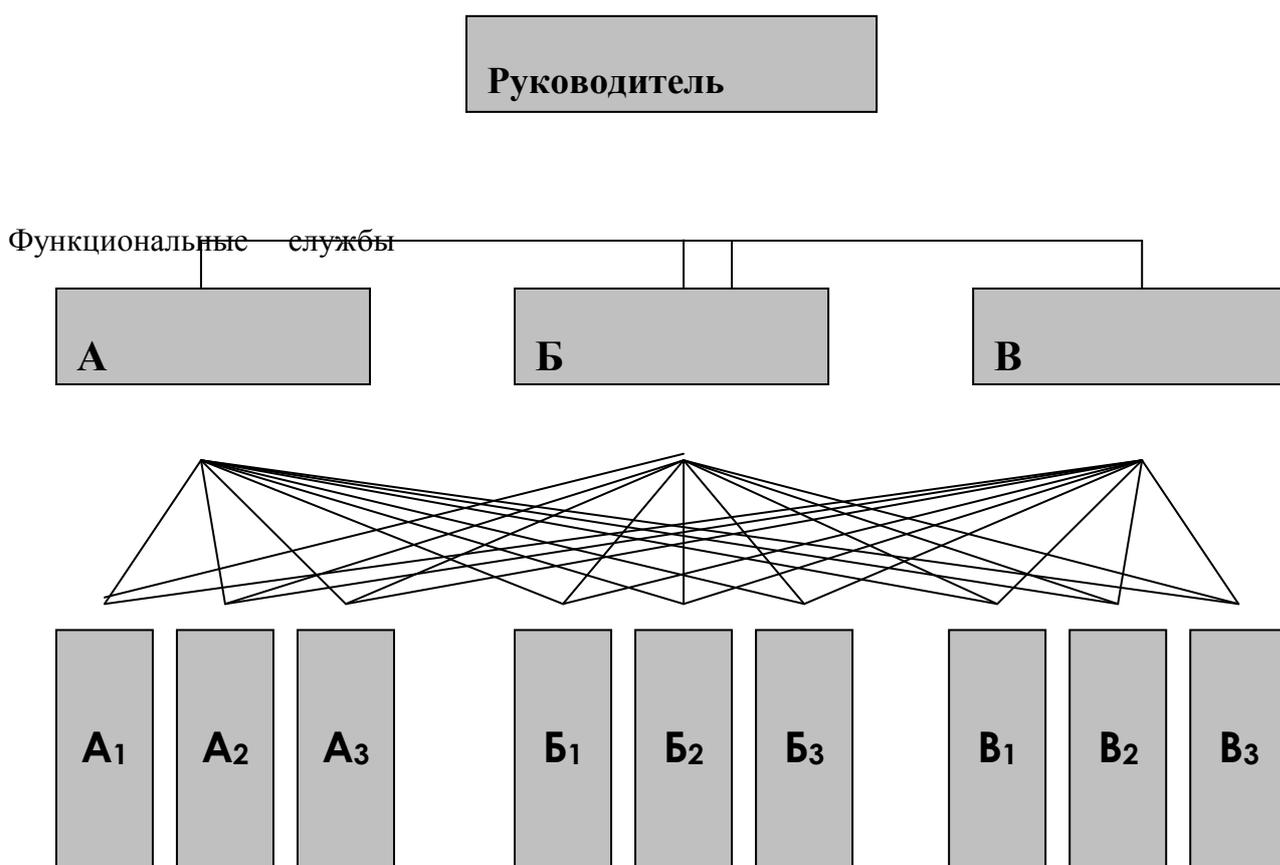
Процессы	Механистическая структура	Органическая структура
Лидерство	Подчиненные не ощущают свободы в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые, в свою очередь, не интересуются их идеями и мнением	Включает осознанную уверенность и доверие между руководителями и подчиненными по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые, в свою очередь, интересуются их идеями и мнением
Мотивация	Включает только физические, гарантированные и экономические мотивы при наличии чувства страха и опасения санкций. Неблагоприятные взаимоотношения между служащими относительно организации и ее целей	Включает полный диапазон мотивов через методы участия. Благоприятные отношения относительно организации и ее целей
Связь	Информация поступает по направлению сверху вниз и имеет тенденцию к искажению, неточности	Информация поступает свободно по организации – вверх, вниз, по горизонтали. Информация точная и неискаженная
Взаимодействие	Закрытое и ограниченное. Подчиненные мало влияют на цели управления, методы и активность	Открытое и широкое. Руководители и подчиненные могут влиять на цели, методы и активность управления
Принятие решения	Относительно централизовано. Осуществляется только руководством организации	Относительно децентрализовано. Осуществляется на всех уровнях через групповой процесс
Постановка цели	Осуществляется руководством организации, исключается групповое участие	Групповое участие в постановке высоких, реальных целей
Контроль	Централизованный. Акцент на фиксирование ошибок и виновных в них	Распределен по организации. Акцент на самоконтроль и решение проблем
Осуществление целей	Пассивное участие менеджеров, которым не доверяют развитие человеческих ресурсов организации	Активное участие служащих, пользующихся полным доверием в развитии посредством приобретения опыта, человеческих ресурсов организации

Схема линейной структуры управления.



Преимущества	Недостатки
Четкое разграничение ответственности и компетенции;	Высокие профессиональные требования к руководителю;
Простой контроль;	Сложные коммуникации между исполнителями;
Быстрые и экономичные формы принятия решения;	Низкий уровень специализации руководителей;
Простые иерархические коммуникации;	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства;
Персонифицированная ответственность.	Перегрузка руководителя.

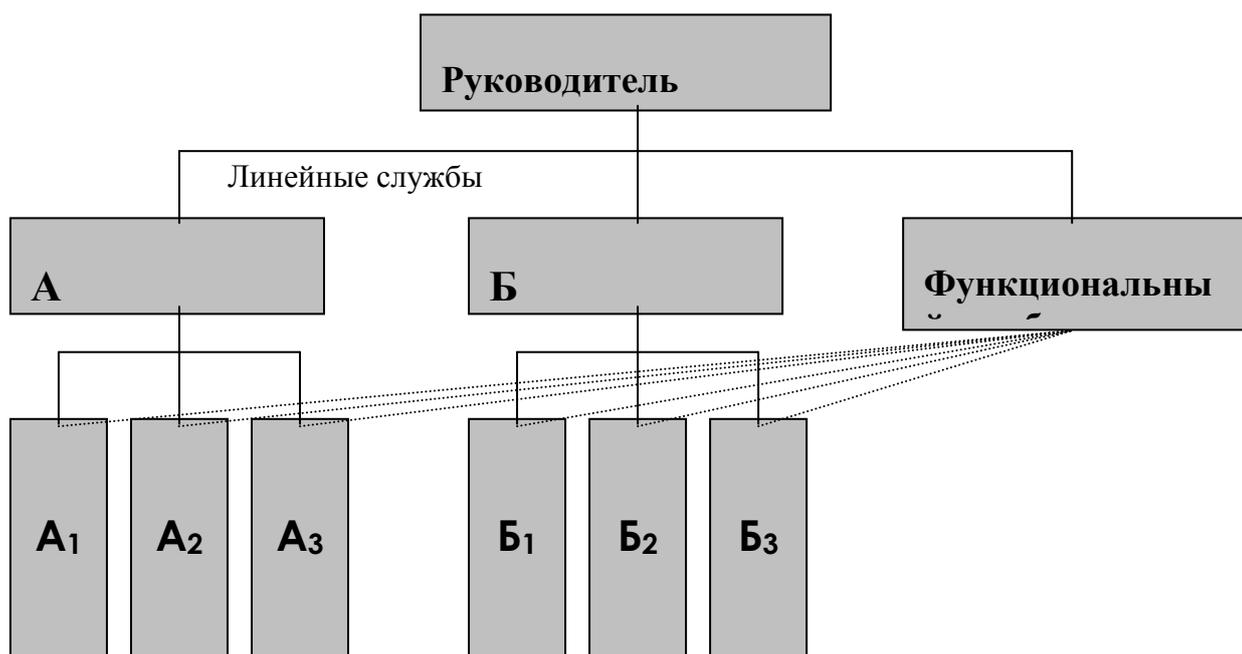
Схема многолинейной (функциональной) структуры управления.



Исполнители

Преимущества	Недостатки
Высокий профессиональный уровень подготовки решений;	Сложность подготовки и согласования решений;
Быстрая коммуникация;	Отсутствие единого руководства;
Разгрузка высшего руководства;	Дублирование распоряжений и коммуникаций;
Профессиональная специализация руководителя.	Сложность отсутствия контроля;
Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.	Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Схема линейно-штабной структуры управления.



Исполнители

Преимущества	Недостатки
Снижение загрузки линейных руководителей;	Увеличение штатов за счет штабных структур;
Повышение качества подготовки решений за счет привлечения специалистов;	Опасность конфликтов линейных и функциональных структур;
Улучшение горизонтальной координации;	Сложность вертикальных коммуникаций;
Баланс функционального и линейного руководства.	Нечеткость процедур принятия решений.



ОАО «Кыштымский горно-обогатительный комбинат»

СОГЛАСОВАНО

Руководитель Управления по
технологическому и экологическому
надзору Ростехнадзора по РБ
_____ Р.А. Шайбаков
« _____ » _____ 200 г.

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
ОАО «Кыштымский ГОК»
_____ И.А. Абдрахманов
« _____ » _____ 200 г.

**ПОЛОЖЕНИЕ
О ЦЕХЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ГИДРОТЕХНИЧЕСКИХ СООРУЖЕНИЙ
ОАО «КЫШТЫМСКИЙ ГОК»**

I. Общие положения

1. Цех технологических гидротехнических сооружений (далее цех) является самостоятельным структурным подразделением комбината не имеющий своего расчетного счета и не исполняющий обязанности по уплате налогов и сборов.

2. Цех расположен на промплощадке комбината в г. Учалы РБ.

3. Цех создается и ликвидируется приказом генерального директора комбината.

4. Подчиненность цеха определяется "Структурой управления ОАО «Учалинский ГОК»" и утверждается генеральным директором комбината.

Непосредственное руководство цехом осуществляет начальник цеха, назначаемый на должность приказом генерального директора комбината.

В своей деятельности руководители, специалисты цеха руководствуются:

Действующим законодательством РФ, РБ.

Уставом ОАО «Кыштымский ГОК».

Настоящим положением.

II. Структура

1. Структуру и штатную численность цеха утверждает генеральный директор комбината, исходя из условий и особенностей деятельности предприятия.

2. Обязанности между руководителями, специалистами цеха распределены согласно должностным инструкциям.

3. Положения о цехе утверждаются генеральным директором, а распределение обязанностей между сотрудниками цеха производится начальником цеха.

III. Задачи

Выполнение хозяйственных заданий руководства по складированию отвальных хвостов обогатительной фабрики и снабжению цехов УГОК оборотной водой.

Применение современных технологий.

3. Экономия средств комбината, снижение затрат на складирование отходов от производственной деятельности обогатительной фабрики, подготовки воды к подаче в цеха предприятия.

IV. Функции

Обеспечение бесперебойного, ритмичного складирования отвальных отходов производства обогатительной фабрики.

Обеспечение бесперебойной подготовки и подачи воды в цеха предприятия.

Оперативно-производственное планирование.

Выполнение всех работ в строгом соответствии с чертежами, техническими условиями, инструкциями, графиками, проектами.

Обеспечение необходимого технического уровня производства.

Повышение эффективности производства и производительности труда.

Создание безопасных условий труда и повышение технической культуры производства.

Рациональное использование производственных ресурсов.

Сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых).

Расчет производственных мощностей.

Составление отчета о загруженности производственных мощностей.

12.. Участие в разработке и проведении мероприятий по реконструкции и модернизации производства.

13. Обеспечение эффективности производства.

14. Контроль за соблюдением технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, промбезопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, санитарных норм, охраны окружающей среды.

15. Составление отчетов о деятельности цеха (себестоимости затрат, численности персонала, по фонду заработной платы, годовых отчетов по состоянию хвостохранилища и плотины технологического водохранилища на реке Буйда).

Проведение инвентаризаций.

Экономическое обоснование необходимости обновления оборудования цеха.

Составление заявок соответствующим структурным подразделениям предприятия на расходные материалы, хозяйственный инвентарь и оборудование.

Координация деятельности между структурными подразделениями цеха.

Согласование планов размещения оборудования.

21. Организация взаимодействия с научно-исследовательскими институтами, организациями.

V. Обязанности руководителя

1. Начальник цеха обязан:

1.1. Обеспечивать ведение складирования хвостов и строительства дамб обвалований в соответствии с утвержденным проектом и Федеральным законом «О безопасности гидротехнических сооружений», а также требованием законодательства об охране окружающей среды.

Организовывать производственно-хозяйственную деятельность цеха на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда, научно-обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучения передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества выполняемых работ, рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов.

Обеспечивать технически правильную и безопасную эксплуатацию оборудования и других основных средств цеха, выполнение графиков их ремонта, а также внедрение организации труда, повышающей эффективность использования оборудования.

Обеспечивать правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, моральных и материальных стимулов повышения эффективности производства,

применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива.

1.5. Обеспечивать строгий контроль за хранением, учетом, товарно-материальных ценностей.

1.6. Соблюдать лично и обеспечивать соблюдение работниками цеха правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

Принимать участие в разработке, внедрении, функционировании и совершенствовании ИСМ в соответствии с требованиями МС ИСО 9001-2000, ИСО 14001-2004, ОН SAS 18001-1999 и документов ИСМ комбината.

Организовать работу по подготовке подразделения и сертификации ИСМ и надзорным аудитам.

Организовать разработку и осуществление мероприятий по устранению несоответствий требованиям ИСМ, выявленным в подразделении в ходе аудитов.

VI. Права руководителя и работников цеха

1. Начальник цеха имеет право:

Представлять интересы цеха во взаимоотношениях с гражданами, юридическими лицами, органами государственной власти и управления по поручению руководства.

Пользоваться имуществом и средствами цеха с соблюдением требований, определенных законодательством, Уставом предприятия, иными нормативными правовыми актами.

Издавать распоряжения о привлечении рабочих, нарушивших производственную и трудовую дисциплину, виновных в причинении материального ущерба цеху к дисциплинарной ответственности (кроме увольнения), лишении или снижении им премий и вознаграждений в соответствии с положениями о них.

Вносить предложения генеральному директору предприятия, при наличии на то оснований: о поощрении работников цеха и представлении их к государственным наградам; о привлечении их к дисциплинарной (включая «увольнение») иматериальной ответственности.

1.5. Вносить предложения в бюро ИСМ по совершенствованию функционирующей ИСМ в области качества, экологии и охраны труда.

2. Работники цеха имеют право:

2.1. Знакомиться с проектами управленческих решений руководства комбината, касающихся их деятельности.

Участвовать в подготовке управленческих решений по исполнению планов, программ и иных документов по работе с персоналом.

Представлять на рассмотрение генерального директора предложения по улучшению деятельности цеха, комбината.

VI. Взаимоотношения с другими подразделениями

1. Представляет руководителям структурных подразделений комбината:

- информацию и документы, необходимые им для выполнения должностных обязанностей;

- расчетов потребности и заявок на материально-технические ресурсы.

2. Запрашивает от руководителей структурных подразделений комбината:

информационные, аналитические и отчетные материалы по вопросам входящим в компетенцию комбината.

VII. Ответственность

Ответственность за качество и своевременность выполнения цехом функций, настоящим положением несет начальник цеха.

На начальника цеха возлагается персональная ответственность за:

Соблюдение действующего законодательства в процессе руководства цехом.

Представление достоверной информации о деятельности цеха.

Своевременное и качественное исполнение приказов руководства комбината.

3. Ответственность других работников цеха устанавливается соответствующими инструкциями.

Главный инженер А.В. Сараскин

Согласовано:

Директор по персоналу –
начальник отдела труда и кадров

И.Ф. Фаттахов

Начальник отдела бюджетирования

Э.Р. Залялетдинов

Начальник юридического отдела

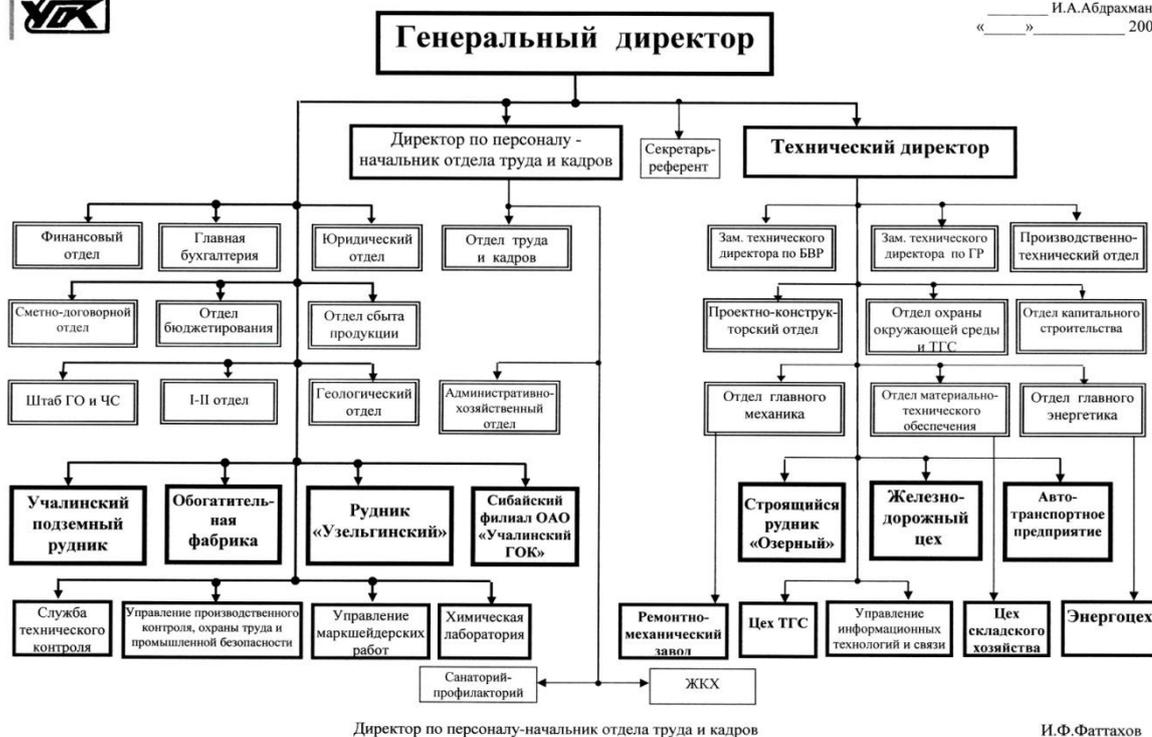
Р.Р. Ягудин

Приложение №7



Структура управления ОАО «Учалинский ГОК»

Генеральный директор
ОАО «Учалинский ГОК»
И.А.Абдрахманов.
« » » 2008г.



Директор по персоналу-начальник отдела труда и кадров

И.Ф.Фаттахов

"Самооценка стиля управления и готовности к делегированию полномочий"
(А. Л. Журавлев, В. П. Захаров)

Назначение. Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки.

Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из 12 стилей руководства.

Опросник

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать - ни хорошего, ни плохого.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступить против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений вопреки обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня - это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве - распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные - безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0-7), средняя (8 - 13), высокая (14 - 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда

менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления. Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице.