

## Отдельные аспекты руководства предприятием

- Организационные структуры
- Управление персоналом

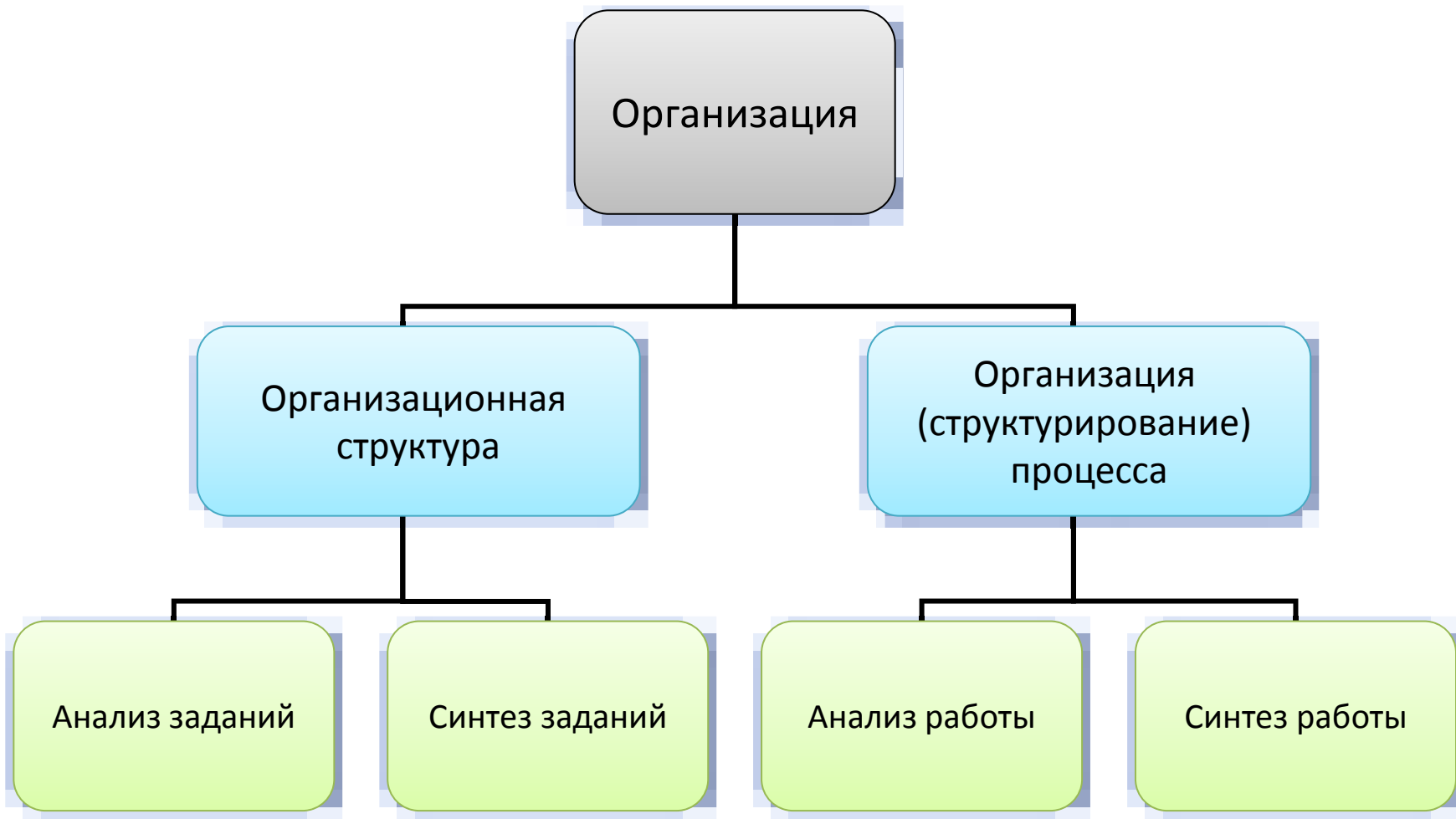
Для успешной обработки комплексных структур и заданий необходимы их дифференциация и разделение труда. При этом разделение общего задания на подзадачи можно производить с помощью различных критериев.

Сюда относятся исполнение (например, получение, трансформация, результат), различные объекты (например, продукты), ранг исполнителей (например, задания по принятию решений и их исполнению), определенная фаза времени (планирование, реализация, контроль) или определенное место.

Следует различать горизонтальную и вертикальную дифференциации.

# Подход классической теории организации

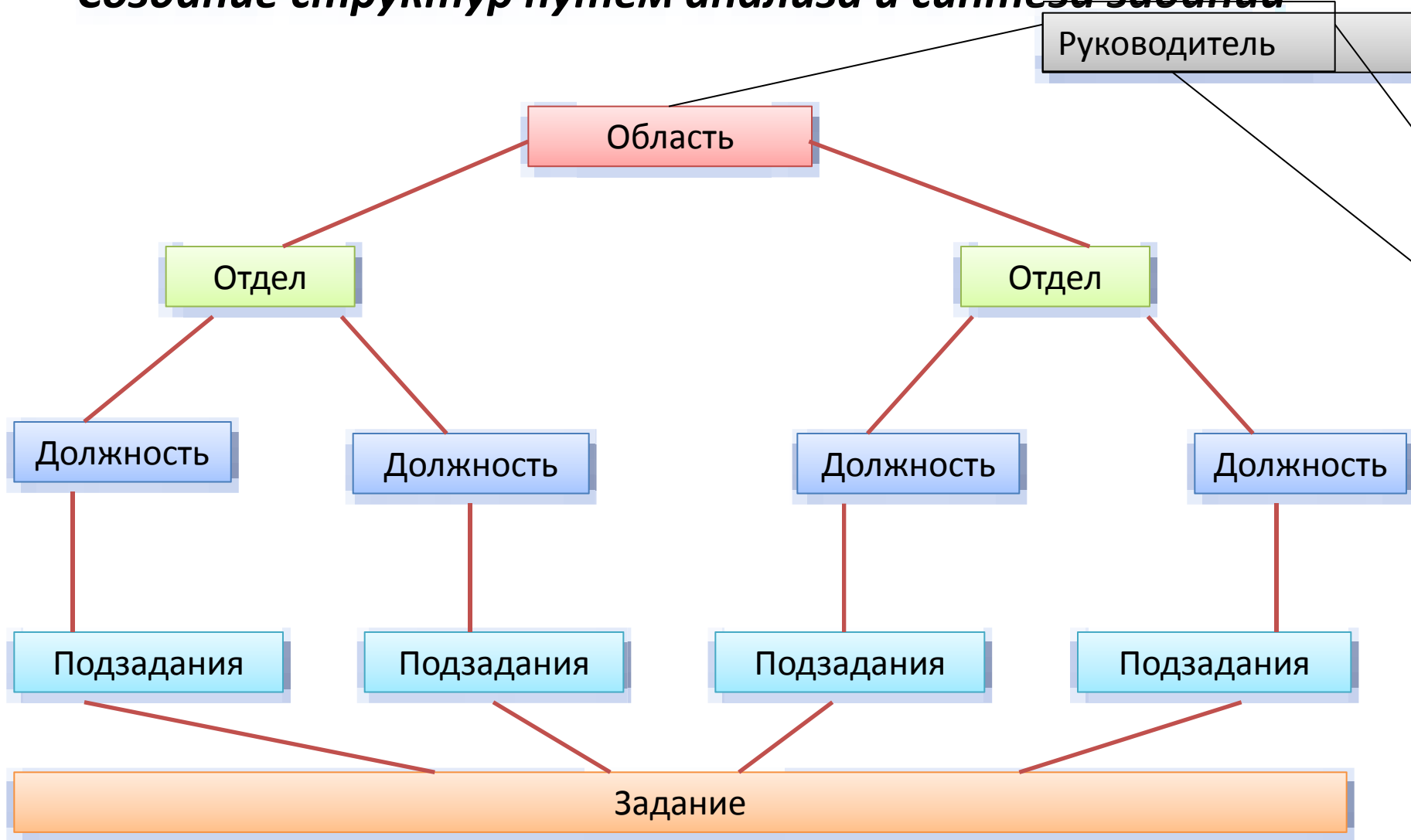
(Источник: на основе *Staehe, 2005*)



# **«Сверху вниз» – подход к структурированию предприятия**

- 1. Горизонтальная дифференциация (специализация)**
  - классификация заданий
  - образование отделов
- 2. Вертикальная дифференциация (иерархизация)**
  - область контроля, ширина и глубина иерархии
  - единство дачи поручений, служебный порядок
- 3. Горизонтальная интеграция (координация)**
  - бюджеты, планы, организационные правила
- 4. Интеграция персонала в организацию**
  - подчинение персонала, план использования рабочей силы, график выполнения работ

# Создание структур путем анализа и синтеза заданий



## **Образование должностей и отделов (1)**

Цель: Дифференциация общего задания организации

*Должности = объективный комплекс заданий, которые сначала образуются независимо от конкретного должностного лица.*

*необходимо: описание должности; определить компетенцию и область ответственности!*

### **горизонтальное образование должностей**

#### а) Централизация

(концентрация подзадач, схожих с точки зрения определенного признака, в одной должности / одном отделе, например, закупки, реклама, сбыт)

#### б) Децентрализация

(разделение схожих подзадач и их распределение между несколькими должностями/отделами в организации, например, если задания и содержание работы имеют очень комплексный характер (чрезмерная нагрузка) или когда информацию легче получать децентрализованным способом)

## Образование должностей и отделов (2)

### вертикальное образование должностей

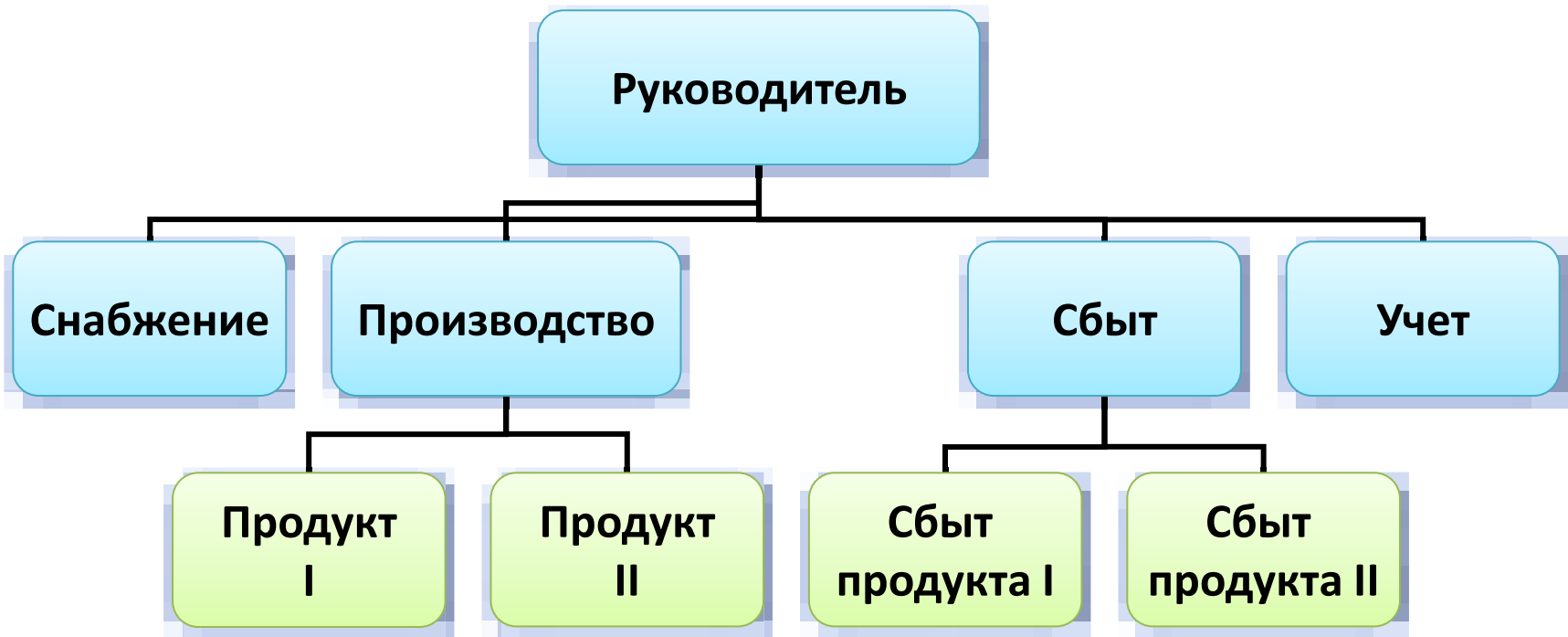
Результатом асимметричного распределения власти является иерархия должностей, которые приводятся в систему командования, подчинения и соподчиненности.

- a) Должности, которые предусматривают прежде всего принятие решений с правом дачи указаний (линейная инстанция)
- b) Рядовые должности, предусматривающие исполнение заданий
- c) Должности без права дачи прямых указаний, предусматривающие поддержку линии (штабные должности)

*То есть разные должности предусматривают разные компетенции; полномочия, необходимые для рационального исполнения заданий, такие как право на получение информации и участие в принятии решений, полномочия по даче распоряжений.*

# *Горизонтальное образование должностей*

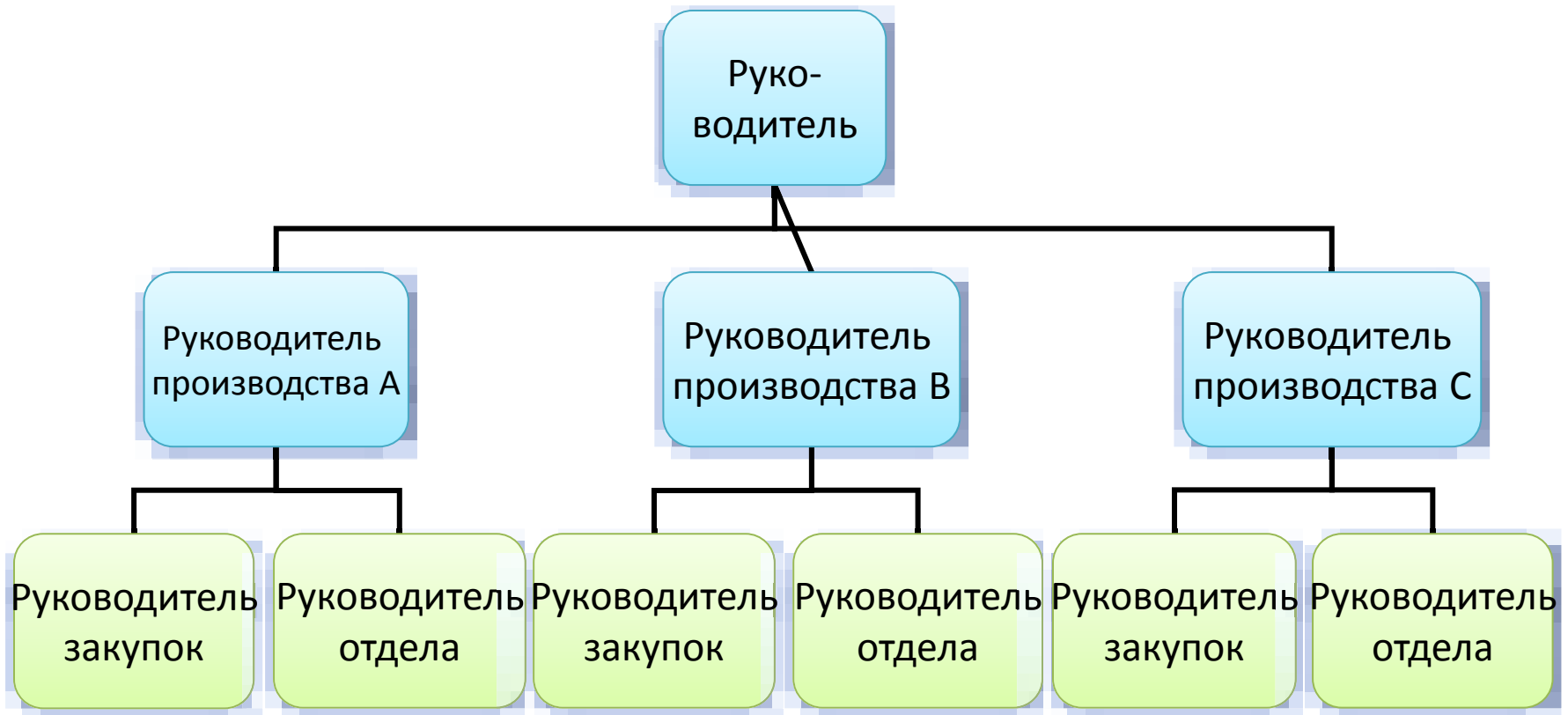
## *Пример: модель исполнения (централизация)*



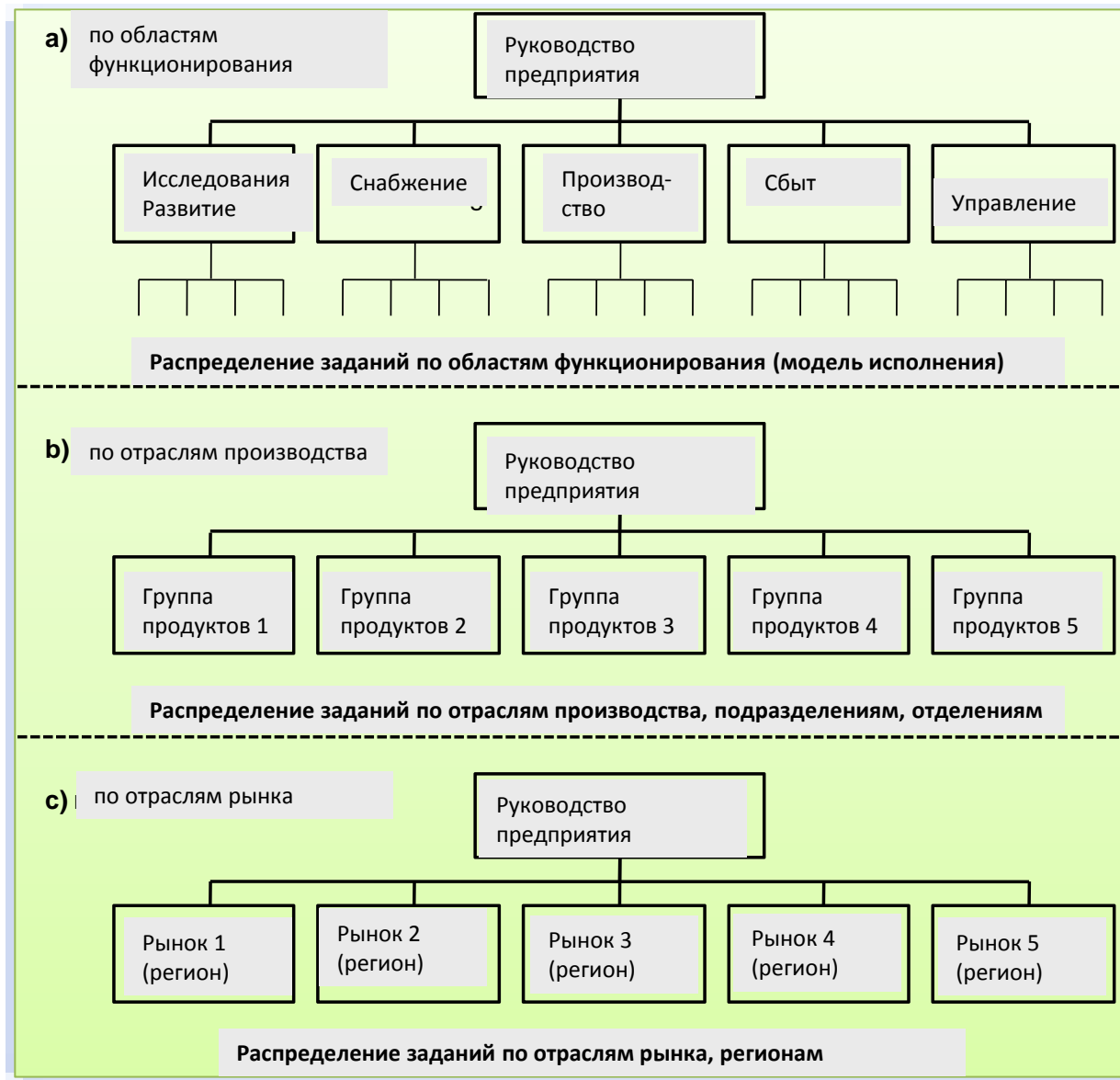


# Горизонтальное образование должностей

## Пример: по отраслям продукции (децентрализация)

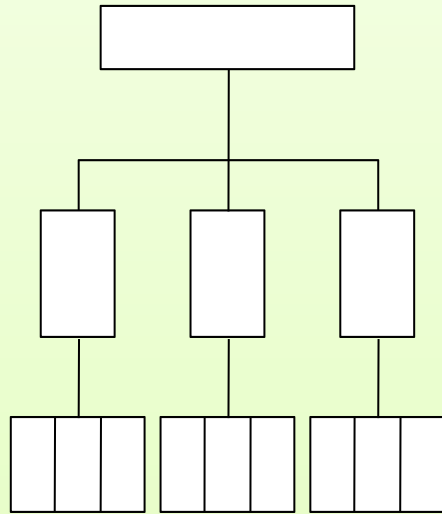


# Возможности горизонтального структурирования

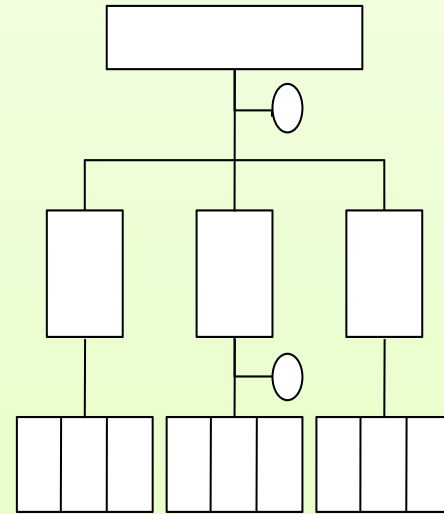


# Формы вертикального структурирования предприятий

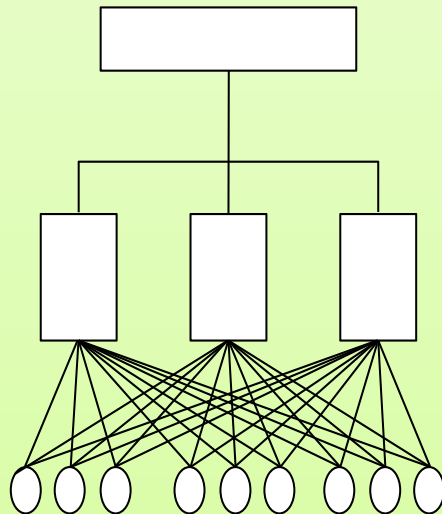
## Линейная организация



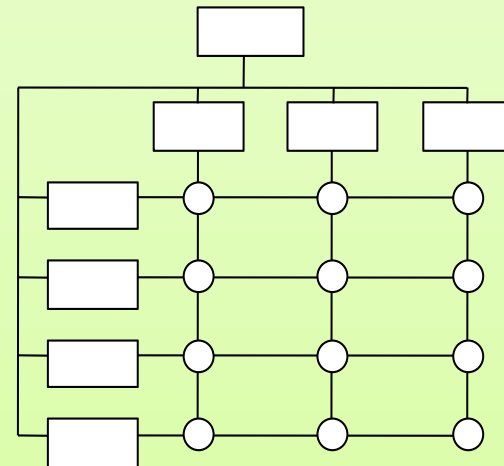
## Линейно-штабная организация



## Многолинейная организация



## Матричная организация



# Распределение заданий между линией и штабом

## Линия

- Ответственность за реализацию целей предприятия
- Ответственность за исполнение текущих заданий
- Полномочия на дачу распоряжений / предписаний
- Принятие и реализация решений, инициатива

## Штаб

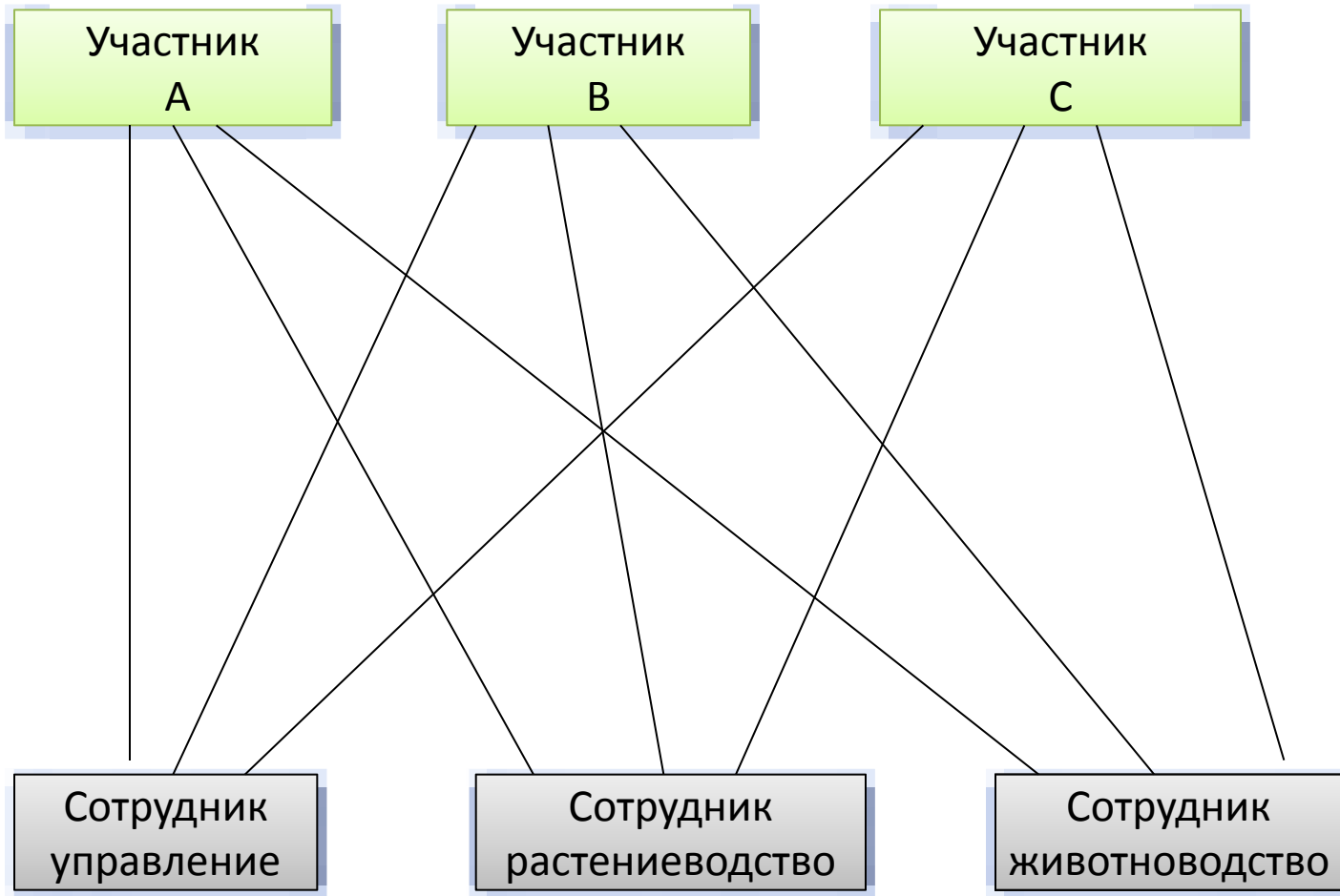
- Поддержка линии при достижении целей
- Специальные задания
- Полномочия на генерирование идей
- Консультации, планирование, анализ

## Результат работы штабов

- Консультации
- Услуги
- Информация
- Результаты исследований
- Стратегические планы

# Многолинейная система

Пример: товарищество с тремя участниками



# Ответственность сотрудника

- за исполнение заданий
- за сотрудников (управленческая ответственность)
- за достижение целей (ответственность за результаты)

*Обеспечение путем адекватного измерения труда; при необходимости – увеличение количества должностей (горизонтальное или вертикальное)*

*вертикальное создание должностей в соответствии с оптимальной областью контроля (количество подчиненных, которыми можно эффективно руководить и которых можно эффективно контролировать)*

# Организовать – значит создавать правила

= общие правила делают излишними ситуативные указания (полномочия работодателя на управление)

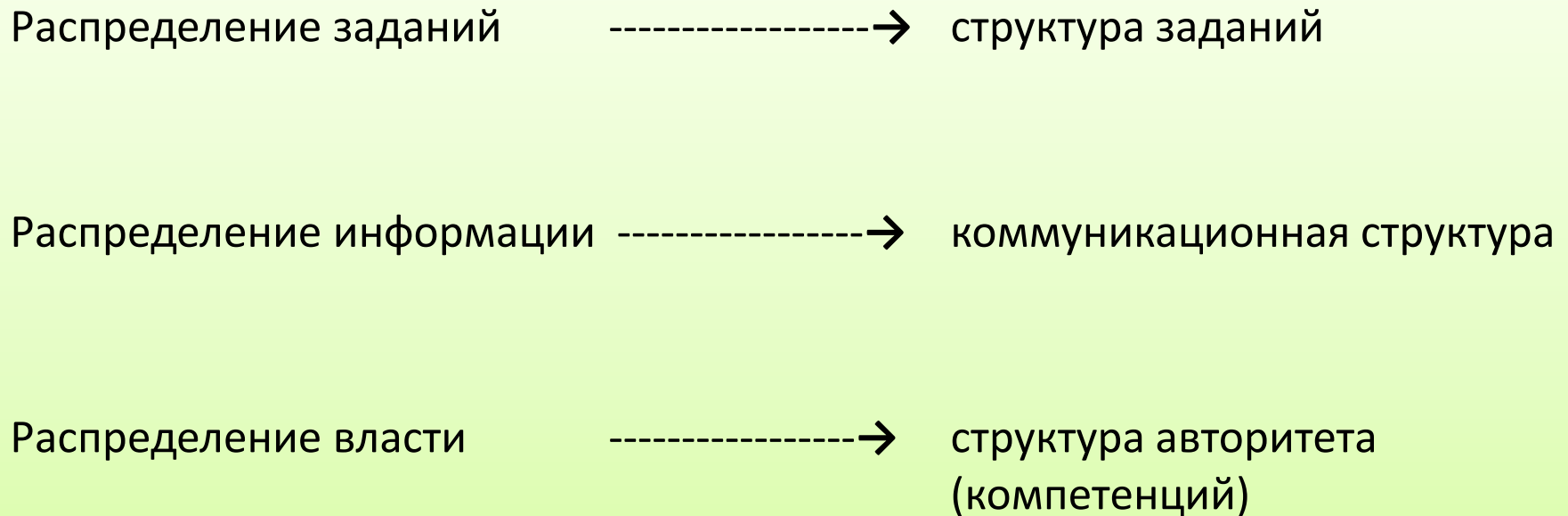
Правила создаются, например, для

- распределения заданий
- координации
- методических указаний при обработке процессов
- процедуры обжалования
- прав дачи распоряжений
- разграничения компетенций
- права подписи и т.д.

порядок социальной системы, установленный правилами

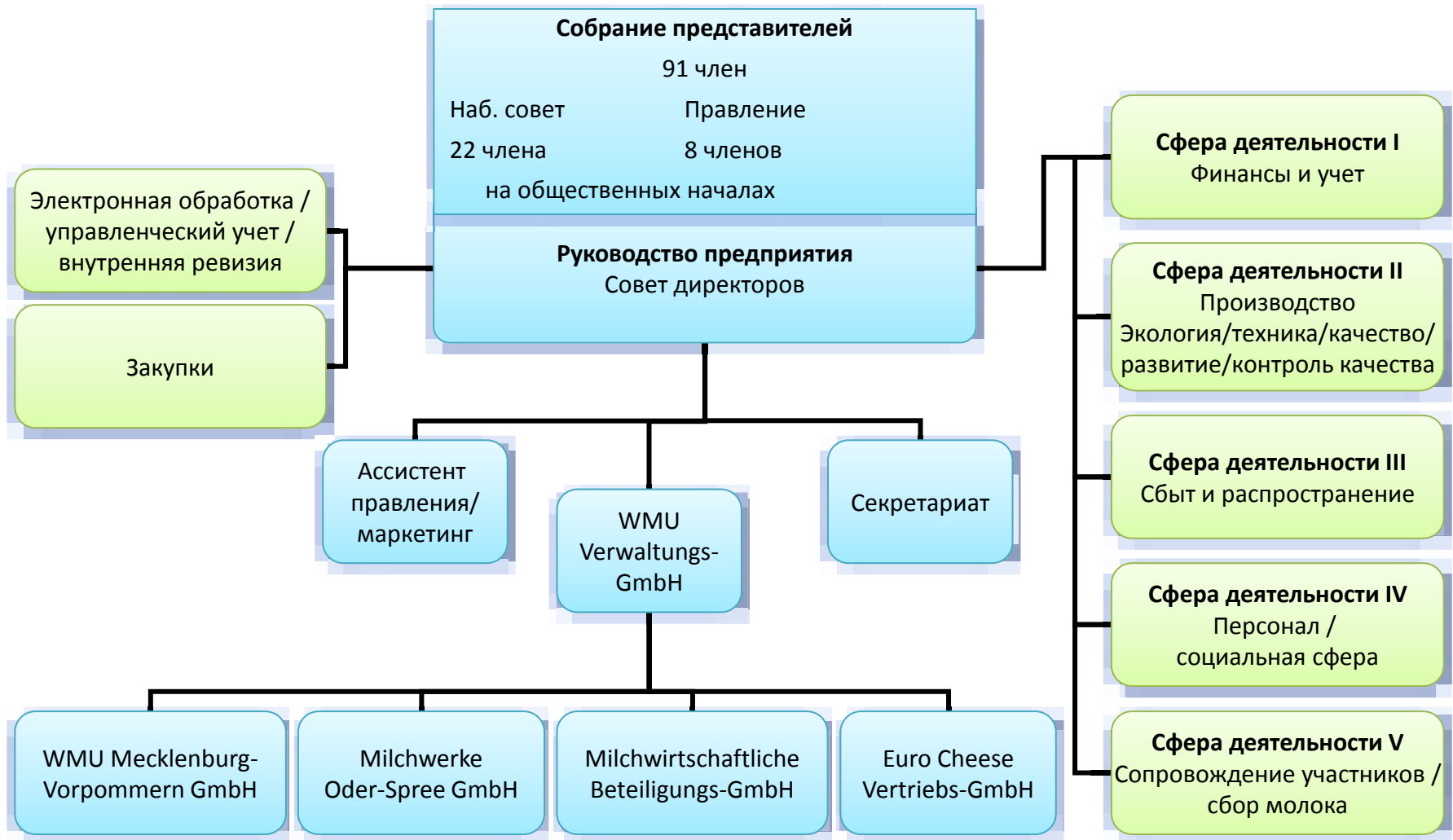
= *организационная структура*

## **Шаги по структурированию предприятия и его влияние (организационная структура)**





# Организационная структура предприятия *Westmilch Milchunion Mecklenburg-Vorpommern GmbH Altentreptow* (состояние: 2002)



## ***Организация центров получения прибыли***

Центром получения прибыли называют сферу деятельности (структурное подразделение) предприятия, которая определяется продукцией, группами потребителей или регионами и несет во многом самостоятельную ответственность за свой экономический успех (прибыль). Если структурные подразделения могут самостоятельно принимать решения об инвестициях, то их называют ***центрами инвестиций***.

## Некоторые аспекты руководства персоналом

Структурированное управление персоналом имеет значение и в сельскохозяйственных предприятиях. Вследствие процессов структурной адаптации производства следует все больше исходить из диверсифицированных структур предприятия и принятия решений.

Это касается компаний, основанных на личном участии или объединении капиталов, с большим количеством занятых, где особенно в сельском хозяйстве с его иногда ярко выраженными сезонными колебаниями в производстве и сбыте хорошо структурированное управление персоналом является важной предпосылкой успеха.

## Задачи управления персоналом:

- обеспечение предприятия персоналом
- планирование использования персонала и распределения рабочего времени
- создание организационных стимулов
- наблюдение и контроль

Методы и техники данных участков работы описываются в представленной книге.

К управлению персоналом (Personalmanagement) относится также руководство (Personalführung), с тем отличием, что оно является не составной частью планирования и управления, а основной задачей каждого руководящего лица. Здесь следует назвать некоторые аспекты, которые в настоящее время определяют исследования и практику в руководстве персоналом.

## **Актуальные подходы к руководству персоналом (Human Resource Management)**

Дальнейшее развитие кадровой работы с целью усиления «мягких» факторов успеха, например,

- качества руководства
- динамики организации
- развития талантливых сотрудников

## Вызовы Human Resource Management (HRM):

- распознать потенциал сотрудников
- полностью использовать потенциал сотрудников
- расширить потенциал сотрудников
- набрать сотрудников с потенциалом

Целью управления персоналом в смысле HRM является увеличение *Human Capital Value* (стоимости человеческого капитала).

## Центральный Human Resource Management (HRM) – области политики

1. **Участие сотрудников** (философия участия)
2. **Персонал – движение** (обеспечение персоналом, использование, развитие, увольнение персонала)
3. **Система вознаграждения труда** (система стимулов, оплаты и участия)
4. **Организация работы** (структурирование работы)

*На эти области политики влияют интересы участников организации (пайщиков, менеджеров, сотрудников, профсоюзов и т.д.), а также*

*ситуативные факторы (например, структура занятости, стратегия предприятия, философия менеджмента, технология, законы и т.д.)*

# **Факторы, влияющие на мотивацию на рабочем месте**

- ▶ *Условия труда*
- ▶ *Ясные предписания относительно ожидаемого результата*
- ▶ *Потребности*
- ▶ *Личные цели*
- ▶ *Возможность отвечать на вызовы*
- ▶ *Наличие признания / обратной связи*
- ▶ *Стиль управления начальника*



# Оценочный центр – типичные составляющие

- Представление (интерес и мотивация)
- Баскет-метод (принимать решения – давление времени, делегирование, организация, аналитическое мышление)
- Презентации или короткие доклады (риторика, убедительность, изобразительный талант)
- Групповые дискуссии (мотивирование, руководство группой, способность к компромиссу и кооперации, способность добиваться своего)
- Упражнение на конструктивность (способность работать в команде, способность подать себя, креативность)
- Письменное задание (систематический подход, понимание комплексных экономических проблем и умение работать с ними)
- Ролевая игра (коммуникативные способности и управленческие качества)
- Отдельные интервью (оценка биографии, образования и т.д., мотивация, спокойствие)
- Неформальное общение (беседа на общие темы, внешний вид и манеры)