



МЕНЕДЖМЕНТ ТЕХНОСФЕРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Лекция № 2. *Основы организационного управления (менеджмента организации)*



Федорец Александр Григорьевич, к.т.
н., доцент

ibt@ohsi.ru

Организац ИЯ

Организация в менеджменте

«**Организация (organization)**: Компания, корпорация, фирма, предприятие, орган власти или учреждение, либо их часть, либо комбинация частей, официально учрежденные или нет, государственные или частные, выполняющие собственные функции и имеющие свой административный аппарат.

Примечание - Для организаций, состоящих из нескольких подразделений, каждое подразделение может быть определено как организация».

Организация – совокупность людей и иных ресурсов, используемых для достижения целей организации, действующих на основе установленных в организации правил и процедур с разделением труда, ролей, полномочий и ответственности.

Организация: предприятие; учреждение,

Признаки организации

Наличие целей деятельности:

- Бизнес-цели
- Общественные цели
- Управленческие цели

Наличие штатной структуры:

- Персонал (штатные единицы, должности, позиции)
- Функции (разделение труда)
- Роли, полномочия, ответственность

Наличие системы взаимодействия и коммуникаций:

- Правила, процедуры, ЛНА
- Институты

Научные направления и ключевые положения концепций организации	Основные идеи концепций, используемые современным менеджментом
Научный подход и классическое (административное) управление организацией	
<p>Научная организация труда Рационализация трудовых операций Разделение труда в управлении Процессный подход к управлению</p>	
Школа «Человеческих отношений» (30-е годы) и Школа «Поведенческих наук» (50-е годы)	
<p>Коллектив как особая социальная группа Межличностные отношения как фактор роста эффективности и личностного потенциала члена коллектива</p>	<p>Коммуникации, групповая динамика, мотивация, лидерство Члены коллектива - активные участники процесса</p>
Теория принятия решений и количественный подход к оценке результативности деятельности организации (50-60-е годы)	
<p>Разделение функций (труда) и этапов в процессе принятия управленческого решения Применение методов количественной оценки параметров процессов внутри организации (менеджмент качества)</p>	<p>Принятие решения как процесс Объективный подход к оценке решений и к результатам деятельности организации Принятие решений, основанное на фактах (результатах объективных измерений, данных)</p>
Системный подход (50-е годы) и ситуационный подход (60-е годы)	
<p>Организация как система, состоящая из взаимодействующих элементов Организация как элемент системы более высокого уровня Учет влияния окружающей среды как возмущения Анализ ситуационных переменных</p>	<p>Организация как целостная система Учет возмущающих факторов внешней организационной среды Принятие решений с учетом особенностей ситуации</p>
Теория Стратегии организации (60-е годы) и Лидерства (80-90-е годы)	
<p>Влияние окружающей среды как непрерывная функция Стратегическое планирование в деятельности организации Инновации – основа конкурентоспособности и устойчивого развития Лидерство руководителей – движущая сила организации</p>	<p>Стратегия, миссия, политика организации – основа принятия управленческих решений Отношения между руководством и персоналом, основанные на лидерстве и вовлеченности Непрерывное совершенствование</p>

Организация в индустриальной экономике	Организация в постиндустриальной экономике
Организация (предприятие) – закрытая система, для которой характерна определенная стабильность целей, задач и условий деятельности.	Организация (предприятие) – открытая система, рассматриваемая в непрерывном взаимодействии факторов внутренней и внешней среды.
Главный фактор успеха и конкурентоспособности - рост масштабов (объемов) производства продукции и услуг	Главный фактор успеха – ориентация на качество продукции, удовлетворение и предвосхищение потребностей потребителей.
Главная задача администрации предприятия – рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов, обеспечение роста производительности труда	Главная задача менеджмента – оптимальная организация процессов, создание условий, позволяющих в наибольшей степени задействовать и реализовать потенциал персонала.
Главные источники добавочной стоимости – материальные факторы производства и труд наемных рабочих	Главные источники добавочной стоимости – люди, их компетенции, активная вовлеченность в процесс достижения организацией целей.
Существо управления – контроль всех видов деятельности, разработка и поддержание норм, стандартов, правил, поддержание стабильности производственных и организационных процессов	Существо управления – упреждающее реагирование на изменение параметров управляемых процессов и внешних воздействий, направленное на достижение целей в условиях неопределенности (менеджмент рисков)

Управление и (или) менеджмент

Управление или Менеджмент?

Управление	Менеджмент
Понимание функции управления как удовлетворение интересов вышестоящего руководящего органа	Понимание функции менеджмента как удовлетворение экономических интересов собственников бизнеса
Деятельность руководителя основана на понимании отсутствия интересов персонала в конечных результатах труда	Деятельность менеджера основана на обеспечении и развитии заинтересованности персонала в конечных результатах труда
Оценка труда руководителя определяется степенью выполнения директив вышестоящего руководящего органа	Оценка труда менеджера определяется эффективностью и конкурентоспособностью бизнеса
Негативное отношение к любым нововведениям	Креативность – стремление к поиску и внедрению нововведений, повышающих эффективность деятельности
Приоритет процесса управления над его результатом. Отсутствие измеримых критериев эффективности	Приоритет результата менеджмента над процессом. Критерий эффективности менеджмента – эффективность бизнес-процесса
Основное содержание деятельности: «решение поставленных задач», «организация выполнения предписанных мероприятий»	Основное содержание деятельности – организация деятельности в интересах достижения целей
Концентрация властных полномочий и ответственности в одних руках	Делегирование полномочий и ответственности на низшие иерархические уровни менеджмента
Высокая степень формализованности и нормативных ограничений деятельности руководителя	Высокая степень самостоятельности менеджера в рамках делегированных ему полномочий
Закрытый характер взаимоотношений руководителя с выше- и нижестоящими сотрудниками	Открытый характер взаимоотношений менеджера с выше- и нижестоящими сотрудниками
Руководитель выступает в основном как администратор. Стиль руководства близок к стилю армейского начальника	Менеджер выступает в основном как лидер. Стиль руководства близок к стилю тренера спортивной команды

Подходы к менеджменту организации

Функциональный подход (в управлении)

- Создание добавочной стоимости
- Выполнение задач (осуществление процессов)

Процессный подход (в менеджменте)

- Ситуационное мышление
- Менеджмент событий

Ситуационный подход

- Ситуационное мышление
- Менеджмент событий

Системный подход

- Ситуационное мышление
- Менеджмент событий

Бизнес-процесс - устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы процесса в его выходы, представляющие ценность для потребителя .

Бизнес-процесс

«Управление»

БП 11

БП 12

БП 13

Бизнес-процесс

Ресурсы

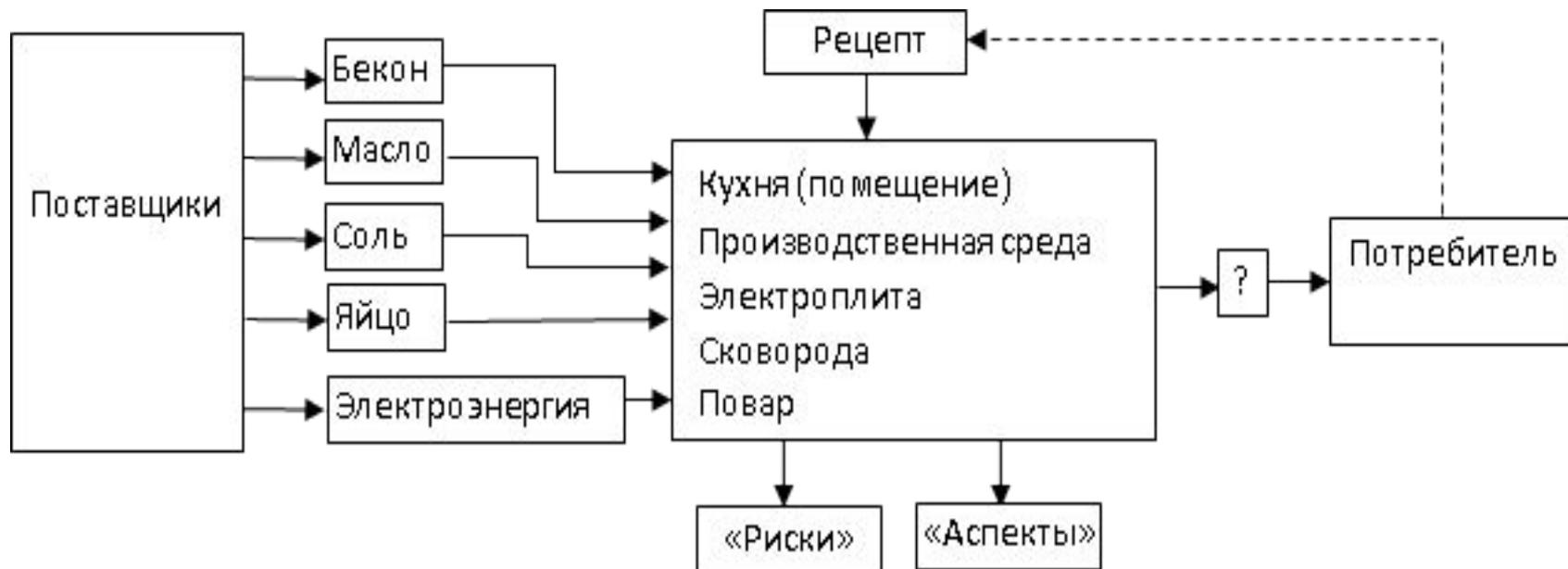
БП N1

БП NM

Ценность

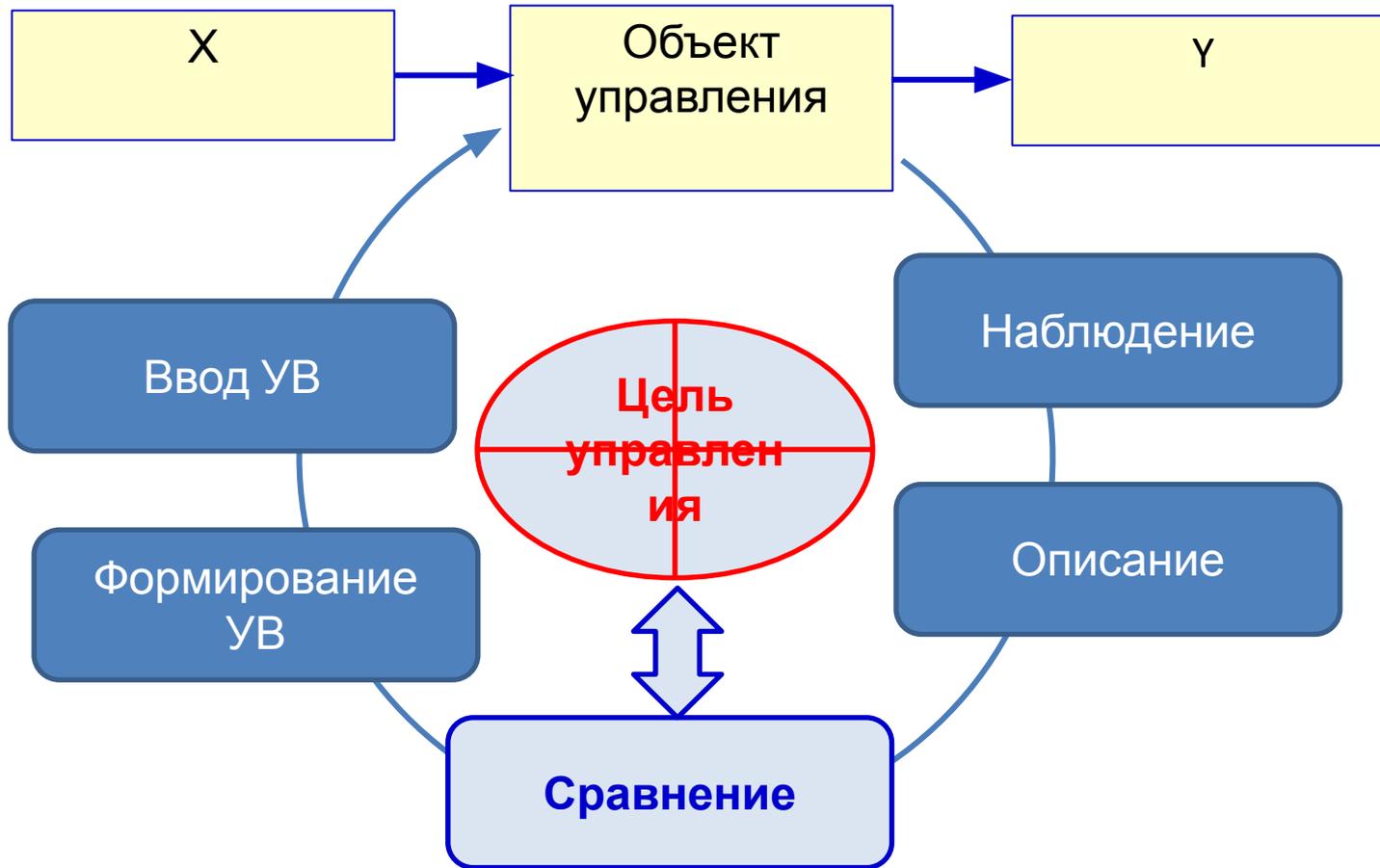
«Аспекты и
Риски»

Простейший бизнес-процесс



Структуры систем управления

управления



управления



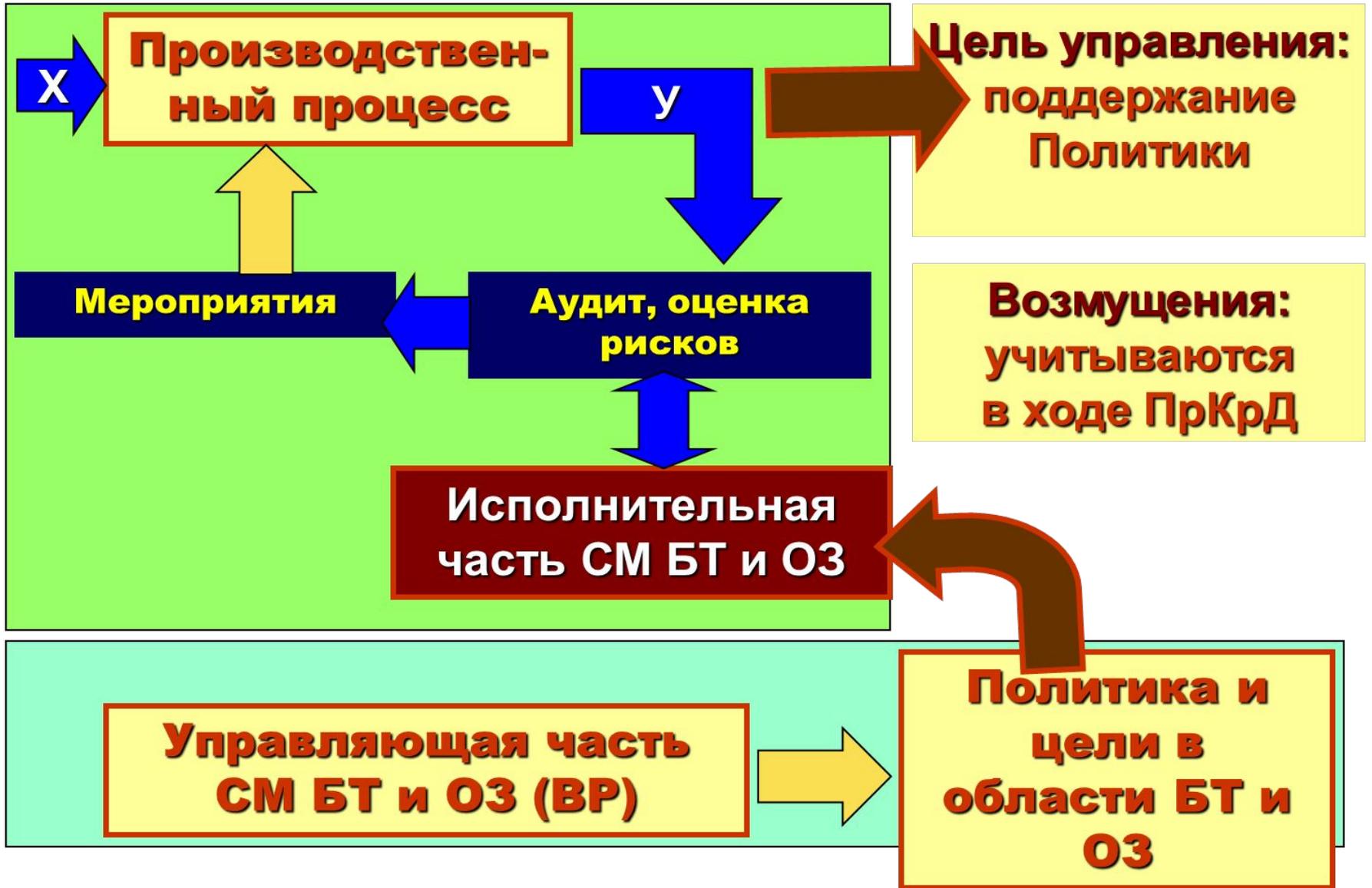
Цель управления:
строгое выполнение государственных нормативных требований ОТ

Обратная связь по управляющим воздействиям - отсутствует



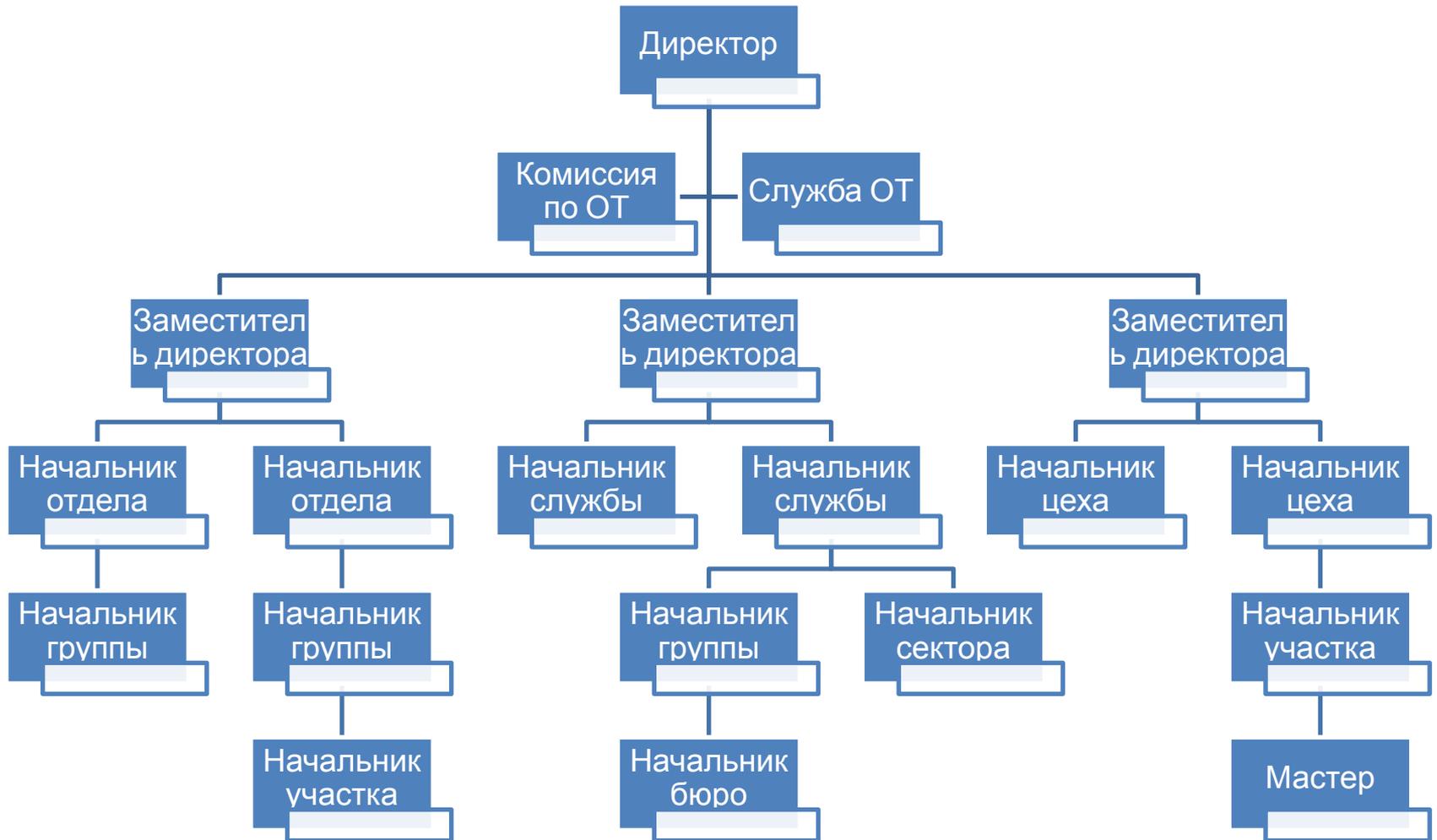
Цель управления

менеджмента



Структуры систем менеджмента

Иерархическая (функциональная, линейная) структура



Организация

4.3. Обязанности и ответственность

4.3.1. **Работодатель** должен нести **общие обязательства** и ответственность по **обеспечению безопасности и охраны здоровья** работников и **обеспечивать руководство деятельностью** по **охране труда** в организации.

4.3.2. **Работодатель должен распределять обязанности**, ответственность и полномочия должностных лиц и работников по **разработке, применению и результативному функционированию системы управления** охраной труда и достижению соответствующих целей по охране труда в организации.

Должны быть установлены структуры и процессы:

а) управления охраной труда в виде линейной управленческой функции, известной и признанной на всех уровнях;

б) определения и доведения до работников организации обязанности, ответственность и полномочия лиц, которые выявляют, оценивают или оптимизируют опасности и риски безопасности труда;

с) проведения, при необходимости, эффективного и оперативного наблюдения (надзора) за безопасностью и охраной здоровья работников;

.....

д) предоставления необходимых условий и ресурсов для лиц, **ответственных за обеспечение охраны труда**, включая **членов комитета (комиссии) по охране труда**, для правильного выполнения ими своих функций;

е) обеспечения эффективных мероприятий по участию всех работников, их представителей, а также комитета (комиссии) по охране труда (при их наличии).

4.3.3. **На уровне руководителей высшего звена организации** должно быть назначено лицо или лица, наделенные обязанностями, ответственностью и полномочиями по:

а) развитию, применению, периодическому анализу и оценке системы управления охраной труда;

б) периодической отчетности высшему руководству о результативности функционирования системы управления охраной труда;

с) содействию в участии всех работников организации в работах по обеспечению безопасности труда.

Проектная структура

Топ-менеджмент

Менеджмент проектов

Проект1

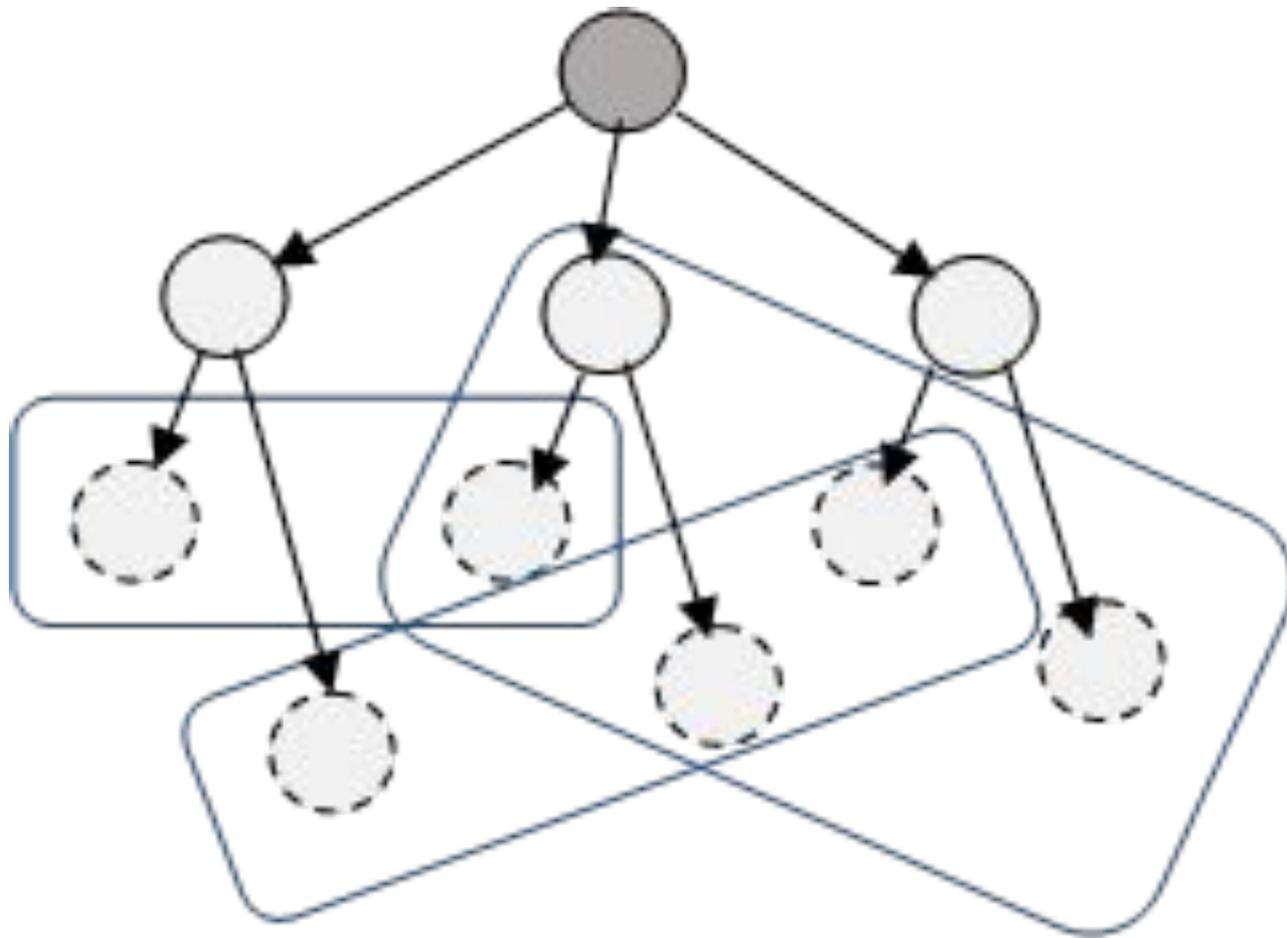
Проект2

Проект3

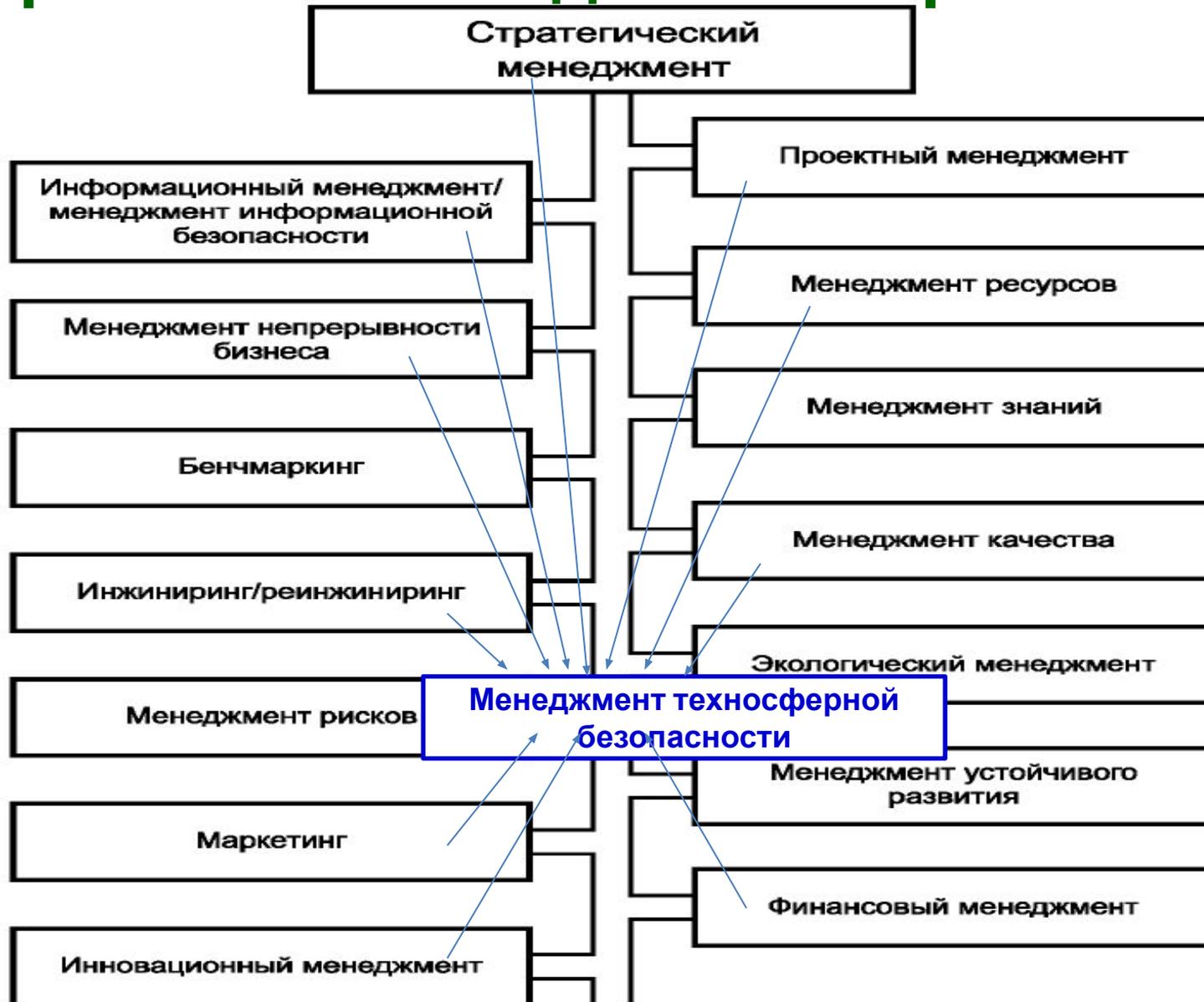
Проект4



Матричная структура



Направления менеджмента организации



Управленческое решение

ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Лицо, принимающее решение (ЛПР) – отдельное лицо или группа лиц, обладающее властными полномочиями и правом распоряжения ресурсами для постановки цели и обеспечения условий для её достижения.

Принятие решения – процесс выбора из двух и более альтернатив одного из вариантов (сценариев) возможных действий, приводящих к достижению цели управления.

Допустимое решение – решение, принимаемое в рамках закона, морально-этических норм, полномочий ЛПР, обеспеченное всеми видами необходимых для его реализации ресурсов (включая время).

Оптимальное решение – допустимое решение, требующее для достижения цели управления минимальное количество ресурсов с учётом содержащегося в решении риска неудачи.

Приемлемое (рациональное) решение – решение соответствующее *Концепции ограниченной рациональности (Г. Саймон).*

ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Экономичность решения (economy) – совокупная (планируемая) стоимость реализации решения, т.е. совокупность предполагаемых прямых затрат и ущербов, связанных с достижением поставленной цели. Экономичность может быть достигнута как за счет снижения затрат, так и за счет выбора менее требовательной к затратам цели («синица в руках вместо журавля в небе»).

Эффективность решения (efficiency) – отношение фактического результата (эффекта) реализации решения к затратам (включая незапланированные убытки и ущербы). Эффективность решения в национальной практике часто ошибочно смешивают с результативностью, т.е. при оценке «эффективности» в национальной практике, как правило, не учитывают затраты и ущербы, направленные на достижение цели.

Результативность (действенность) решения (effectiveness) – степень соответствия достигнутого решения поставленной цели.

Треугольник 3Е



Классификация управленческих решений

ПРИЗНАК	ТИП РЕШЕНИЯ
Сфера управления	Организационные Технические Экономические Социальные
Лицо, принимающее решение	Индивидуальное Коллективное
Способ принятия	Рациональные Логические Интуитивные
Содержание	Принятие решения как процесс Принятие решения как выбор варианта
Направленность воздействия	Предписывающие Запретительные
Полнота информации	Решения в условиях определенности Решения в условиях риска (частичной неопределенности) Решения в условиях неопределенности (полной)
Направленность	На решение внешних проблем На решение внутренних проблем
Число целей	Одноцелевые Многоцелевые

Классификация управленческих решений

ПРИЗНАК	ТИП РЕШЕНИЯ
Масштаб и срок действия	Стратегические Текущие
Степень свободы	Рамочные Диспозитивные (условные) Императивные (безусловные)
Уровень управления	Государственные Региональные Местные (муниципальные) Корпоративные (локальные)
Уровень творчества	Эвристические Новые Рутинные
Повторение	Периодически повторяющиеся Редкие Уникальные
Форма передачи	Документ Устное распоряжение Символ (условный знак)
Срочность	Срочное (со сроком завершения) Постоянно действующее (до отмены)

SMART - критерий

Specific (Конкретность)

Measurable (Измеримость)

Achievable (Достижимость)

Reasonable (Разумность)

Time-limited (Ограниченность во времени)

К измеримости целей

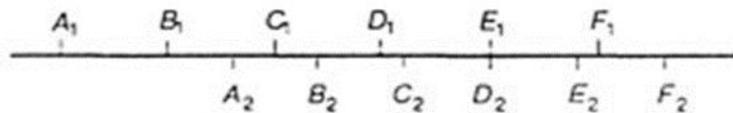
Шкала	Варианты наименований и видов	Тип	Упорядоченность	Интервальность	Нулевая точка
Наименований	Номинальная Классификационная	Качественная	Нет	Нет	Нет
Порядковая	Простого порядка Ординальная Ранговая Оппозиционная	Качественная	Есть	Нет	Нет
Интервалов	Интервальная	Количественная	Есть	Есть	Нет
Разностей	Периодические Циклические	Количественная	Есть	Есть	Нет
Отношений	Подобий	Количественная	Есть	Есть	Есть (усл.)
Абсолютная	Метрическая	Количественная	Есть	Есть	Есть (абс.)

Порядковые шкалы

В 1811 г. немецкий минералог Ф. Моос предложил установить стандартную шкалу твердости, постулируя только десять ее градаций. За эталоны приняты следующие минералы с возрастающей твердостью: 1 — тальк; 2 — гипс; 3 — кальций, 4 — флюорит, 5 — апатит, 6 — ортоклаз, 7 — кварц, 8 — топаз, 9 — корунд, 10 — алмаз. Из двух минералов тверже тот, который оставляет на другом царапины или вмятины при достаточно сильном соприкосновении. Однако номера градаций алмаза и апатита не дают основания утверждать, что алмаз в два раза тверже апатита.

В 1806 г. английский гидрограф и картограф адмирал Ф. Бофорт предложил балльную шкалу силы ветра, определяя ее по характеру волнения моря: 0 — штиль (безветрие), 4 — умеренный ветер, 6 — сильный ветер, 10 шторм (буря), 12 — ураган.

Шкалы интервалов



$$\frac{x_1 - x_2}{x_3 - x_4} = \frac{y_1 - y_2}{y_3 - y_4} = \text{const.}$$

Примеры:

1. Некоторые физические параметры, характеризующие условия труда (*относительная* температура и влажность, *относительное* давление и др. При этом, что *классы условий труда* признакам интервальности не соответствуют (относятся к порядковым). Признакам интервальности соответствуют и другие факторы (освещенность, мощность дозы, напряженность электрического поля и др.). Но они относятся к следующей, более сильной шкале – шкале отношений, так каким свойственны все признаки: упорядоченность, интервальность, *нулевая точка*.
2. Время, высота местности — величины, которые по физической природе либо не имеют абсолютного нуля, либо допускают свободу выбора в установлении начала отсчета.

Нельзя сказать, что температура воды увеличилась в два раза при ее нагреве от 9 до 18° по шкале Цельсия, поскольку для того, кто привык пользоваться шкалой Фаренгейта, это будет звучать весьма странно, так как в этой шкале температура воды в том же опыте изменится только на 13,5% (от 37 до 42°F).

Шкалы разностей

Частным случаем интервальных шкал являются шкалы разностей: циклические (периодические) шкалы, шкалы, инвариантные к сдвигу. В такой шкале значение не изменяется при любом числе сдвигов.

$$y = x + nb,$$

$n = 0, 1, 2, \dots$ Постоянная b называется периодом шкалы.

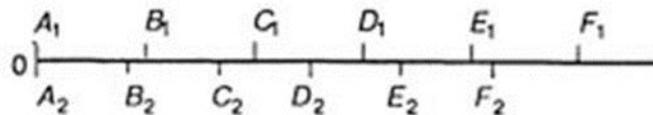
Примеры.

В таких шкалах измеряется направление из одной точки (шкала компаса, роза ветров и т. д.), время суток (циферблат часов), фаза колебания (в градусах или радианах). Однако соглашение о хотя и произвольном, но едином для нас начале отсчета шкалы позволяет использовать показания в этой шкале как числа, применять к нему арифметические действия (до тех пор, пока кто-нибудь не забудет об условности нуля, например при переходе на летнее время или обратно).

Шкалы отношений (подобий)

Измерения в такой шкале являются «полноправными» числами, с ними можно выполнять любые арифметические действия, здесь присутствуют все атрибуты измерительных шкал: упорядоченность, интервальность, нулевая точка.

Величины, измеряемые в шкале отношений, имеют *естественный, абсолютный нуль*, хотя остается свобода в выборе единиц



$$y = ax,$$

где $a \neq 0$

Примеры: Вес, длина, электрическое сопротивление, деньги — величина, природа которых соответствует шкале отношений. Из значений шкалы отношений видно, во сколько раз свойство одного объекта превосходит такое же свойство другого объекта.

Абсолютная (метрическая) шкала

Абсолютная (метрическая) шкала имеет и абсолютный нуль ($b = 0$), и абсолютную единицу ($a = 1$)

$$y = ax + b = \dots$$

Примеры:

1. Абсолютные шкалы применяются, например, для измерения количества объектов, предметов, событий, решений и т. п.
2. Примером абсолютной шкалы также является шкала температур по Кельвину.