

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ФГБОУ ВО «Башкирский государственный педагогический университет
им. М. Акмуллы»

Институт исторического, правового и социально-гуманитарного образования

Кафедра культурологии
и социально-экономических
дисциплин

Методические указания по дисциплине

К.М.03.ДВ.03.01 Управление изменениями

для обучающихся

Направления 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям) (уровень
магистратуры) Направленность (профиль) Экономика социальной сферы

квалификации (степени) выпускника: магистратура

ВВЕДЕНИЕ

Рыночные отношения выдвигают ряд новых требований к управлению производством. Результативность управленческой деятельности выражается в критериях эффективности управления как функционирующей системы, которая должна выявлять качественные ее стороны. Основные критерии: оперативность управления, надежность системы управления, качество выполняемых функций, оптимальность системы управления.

Решающую роль играет то обстоятельство, что происходящие сдвиги в экономических системах ведут к быстрому увеличению разнообразия экономических формирований и усложнению экономического управления. Оно должно становиться более гибким и динамическим, быстрее приспосабливаться к происходящим изменениям, обеспечивать тесные связи между всеми звеньями общественного производства (по вертикали и горизонтали), органически учитывать поправки на неопределенности, как весьма существенную сторону объекта управления.

1 Организационные структуры управления

Система управления имеет определенную структуру. *Под структурой управления понимается относительно устойчивый порядок организации элементов системы, позволяющий сохранить качества системы при изменении внутренних или внешних условий.*

Соподчиненность органов различных уровней управления образует иерархию управления – многоступенчатую структуру, характеризующую тем, что каждый субъект управления данного уровня одновременно выступает и объектом управления вышестоящих уровней. Субъект и объект управления находятся в определенной взаимосвязи (административной, организационной, информационной и т.д.).

Управленческие связи подразделяются на *линейные* и *функциональные*.

1.1 Линейная структура управления

При линейной структуре управления каждый работник аппарата управления выполняет непосредственно все ее функции руководства данным участком производства. Он подчиняется по всем вопросам своей работы одному вышестоящему лицу. Выполнение команд (распоряжений, приказов, указаний) линейных звеньев системы управления обязательно для всех подчиненных звеньев. При организации линейной структуры управления необходимо: соблюдать рациональное соотношение между количеством руководителей и подчиненными; определять взаимосвязь со всеми элементами общей системы управления; добиваться, чтобы схема управления содержала минимальное количество иерархических ступеней управления; следить, чтобы распоряжения (приказы, команды) не отдавались нижестоящим звеньям, минуя последующие звенья.

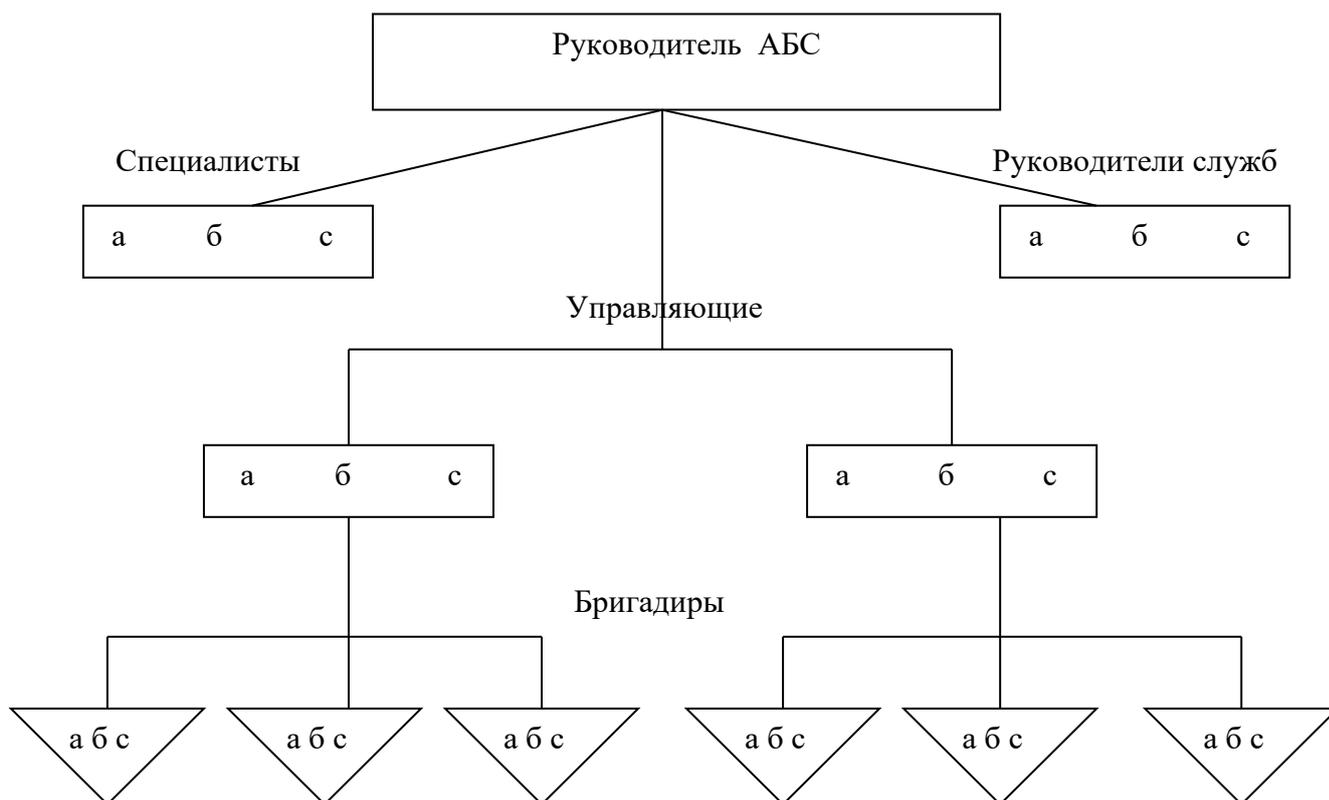
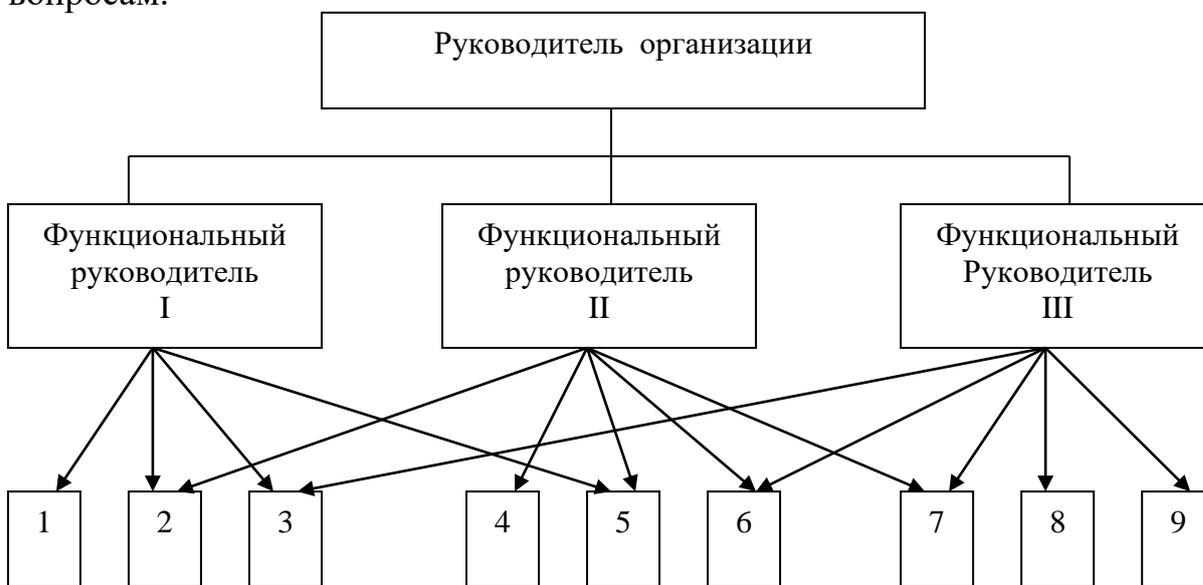


Рисунок 1 Схема линейной структуры управления

1.2 Функциональная структура управления

Она строится на основе разделения труда между каждым лицом аппарата управления, наиболее квалифицированным и опытным по данным вопросам.



Исполнители в производственных подразделениях

Рисунок 2 Схема функциональной структуры управления

В этом состоит преимущество этой структуры управления по сравнению с линейной структурой управления. Сущность разделения труда заключается в

том, что каждое звено системы управления осуществляет определенную функцию. Это вызывается сложностью производственного процесса, его масштабностью и кооперированием, необходимостью быстрого и правильного принятия решения

1.3 Линейно-функциональная (комбинированная) структура управления

Соединяет преимущества линейного и функционального управления. Сущность комбинаций линейных и функциональных связей на предприятии состоит в том, что по административным вопросам, по линии общего руководства, каждый работник подчиняется только одному руководителю (бригадир-управляющему, управляющий-директору и т.д.). Функциональным звеньям предоставлено право непосредственного управления вопросами, отнесенными к их компетенции.



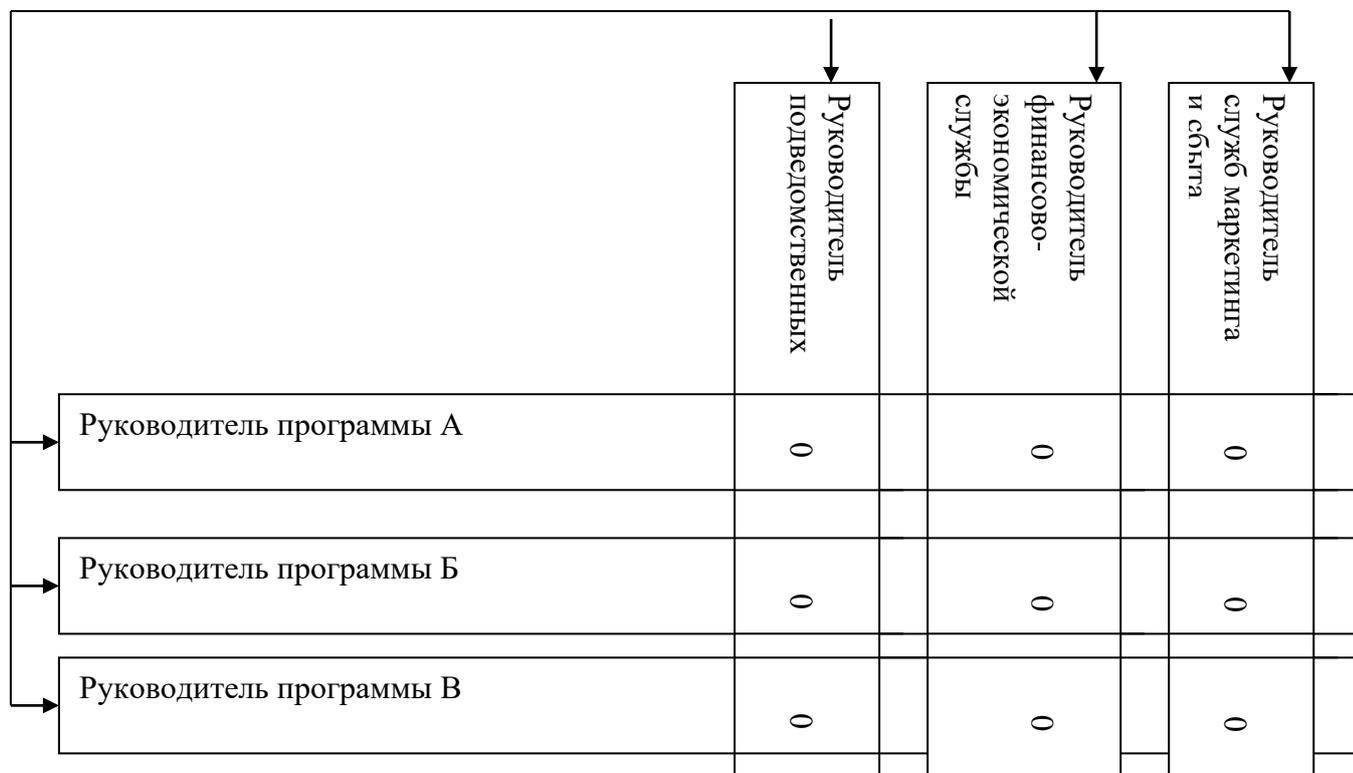
Рисунок 3 Схема линейно-функциональной структуры управления

Линейно-штабная (комбинированная) система управления получила наибольшее распространение в сельском хозяйстве.

1.4 Матричная структура управления

Управление современным производством с каждым годом усложняется, расширяются информационные связи не только по вертикали (от руководителя к подчиненному), но и по горизонтали (от одного подразделения к другому). В ряде случаев, один руководитель или подразделение узких специалистов не могут решить определенный вопрос и вынуждены прибегать к помощи соседних подразделений, имеющих ту же компетенцию. Совместимость управления ходом работ по выполнению отдельных программ и проектов с линейно функциональным управлением привело к созданию матричной системы управления. При ней значительно повышается роль горизонтальных информационных потоков. При матричной системе управления выделяется один или несколько руководителей проектов, поставляющих сетевой график его выполнения. Руководители функциональных подразделений определяют, кем и каким образом должна быть выполнена работа. Руководитель проекта полностью отвечает за сроки и качество его выполнения, а руководители функциональных подразделений – за решение возложенных на них вопросов по ряду проектов. Матричная система управления повышает ответственность за выполнение программы

(производственной, научной) в целом, сохраняет строгую подчиненность по вертикали соответствующим руководителям. При этой системе управления более эффективно используются специалисты. После завершения части работы по одному проекту они переводятся на выполнение другого проекта.



0 – матричные группы

Рисунок 4 Схема матричной структуры управления

2 Проектирование структур управления

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. По сути структура управления – это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные. Любая структура делится на ступени, классификация по признаку ступенчатости является общей, присущей любому типу структуры. Исходя из числа ступеней, выделяют *двух-, трех-, четырехступенчатые и комбинированные структуры управления* на сельскохозяйственных предприятиях и объединениях.

Первой ступенью управления на сельскохозяйственном предприятии чаще всего является управление бригадой; второй – отделением (цехом), производственным участком и третьей (высшей) – общехозяйственные звенья во главе с руководителями. Ступени управления отражают порядок подчинения от ищущего звена к высшему.

2.1 В небольших и средних по размеру хозяйствах управление целесообразнее строить по **двухступенчатой** схеме, при которой бригады подчиняются непосредственно руководителю хозяйства. При этом обеспечивается повышение оперативности, качества, надежности и экономичности аппарата управления.

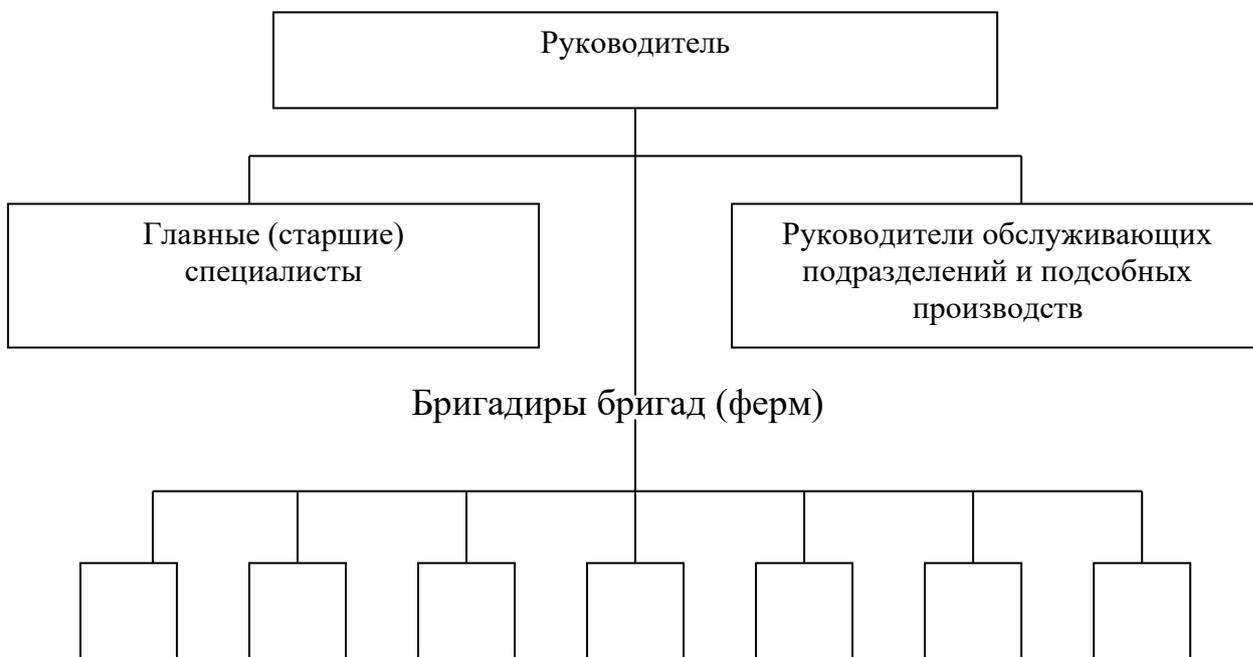


Рисунок 5 Схема двухступенчатой структуры управления

2.2 Во многих сельскохозяйственных предприятиях управление строится по **трехступенчатой схеме**: руководитель хозяйства – управляющий отделением (начальник цеха, производственного участка) – бригадир, то есть руководство первичными производственными подразделениями осуществляется через промежуточное звено – управляющих, начальников цехов, производственных участков.

2.3 **Четырехступенчатая структура** в основном имеет место в аграрно-промышленных объединениях, где предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции подчиняются по определенным вопросам руководителю и его заместителям, которые и выступают как высшее звено управления.

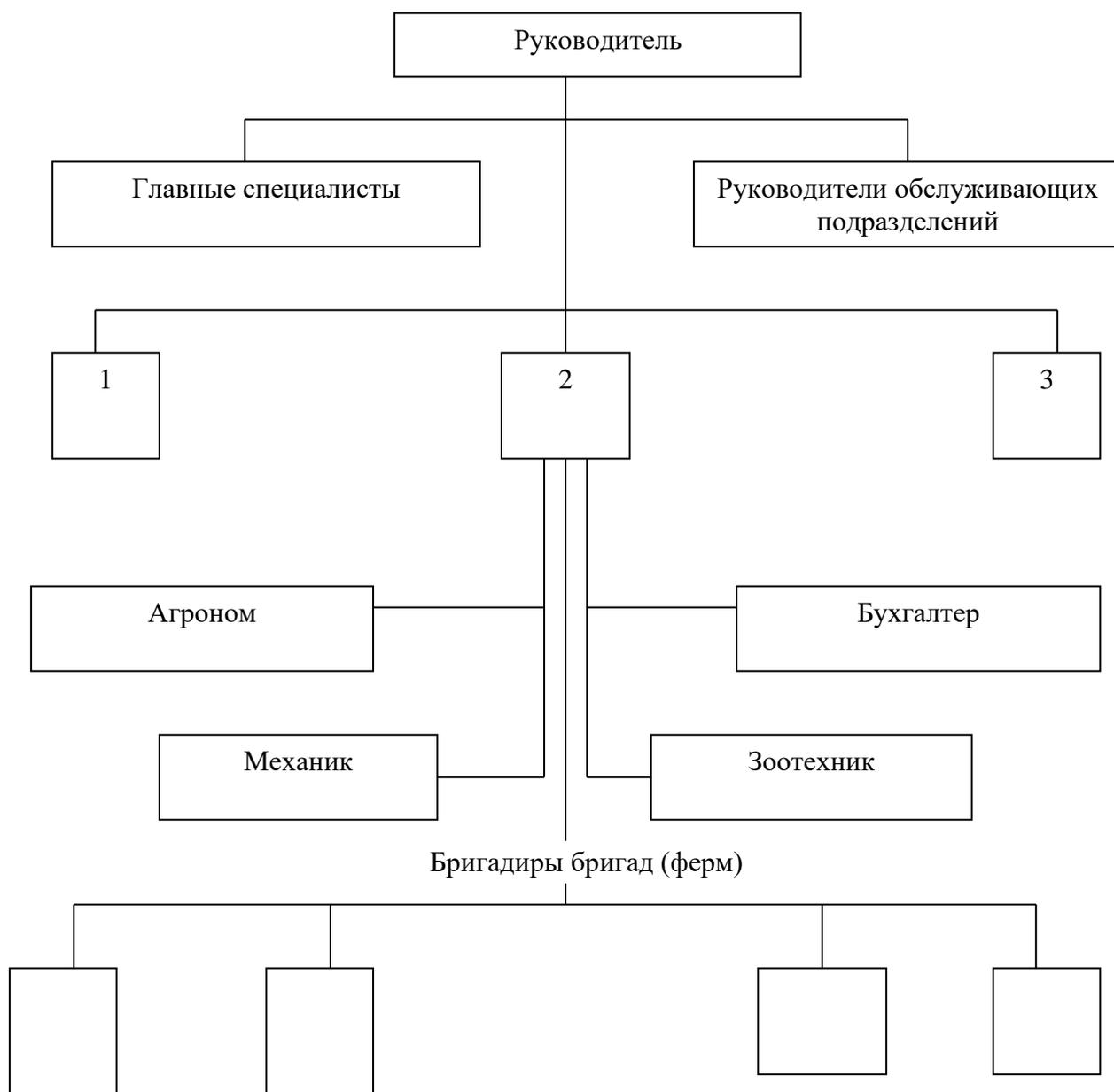


Рисунок 6 Схема трехступенчатой структуры управления

Значительное влияние на те или иные параметры структуры управления оказывает *тип связей*, которые возникают между ступенями и звеньями управления как по вертикали, так и по горизонтали.

Через связи осуществляются информационный обмен между руководителями и подчиненными им работниками, структурными подразделениями, а также упорядочение и координация деятельности всей производственной системы.

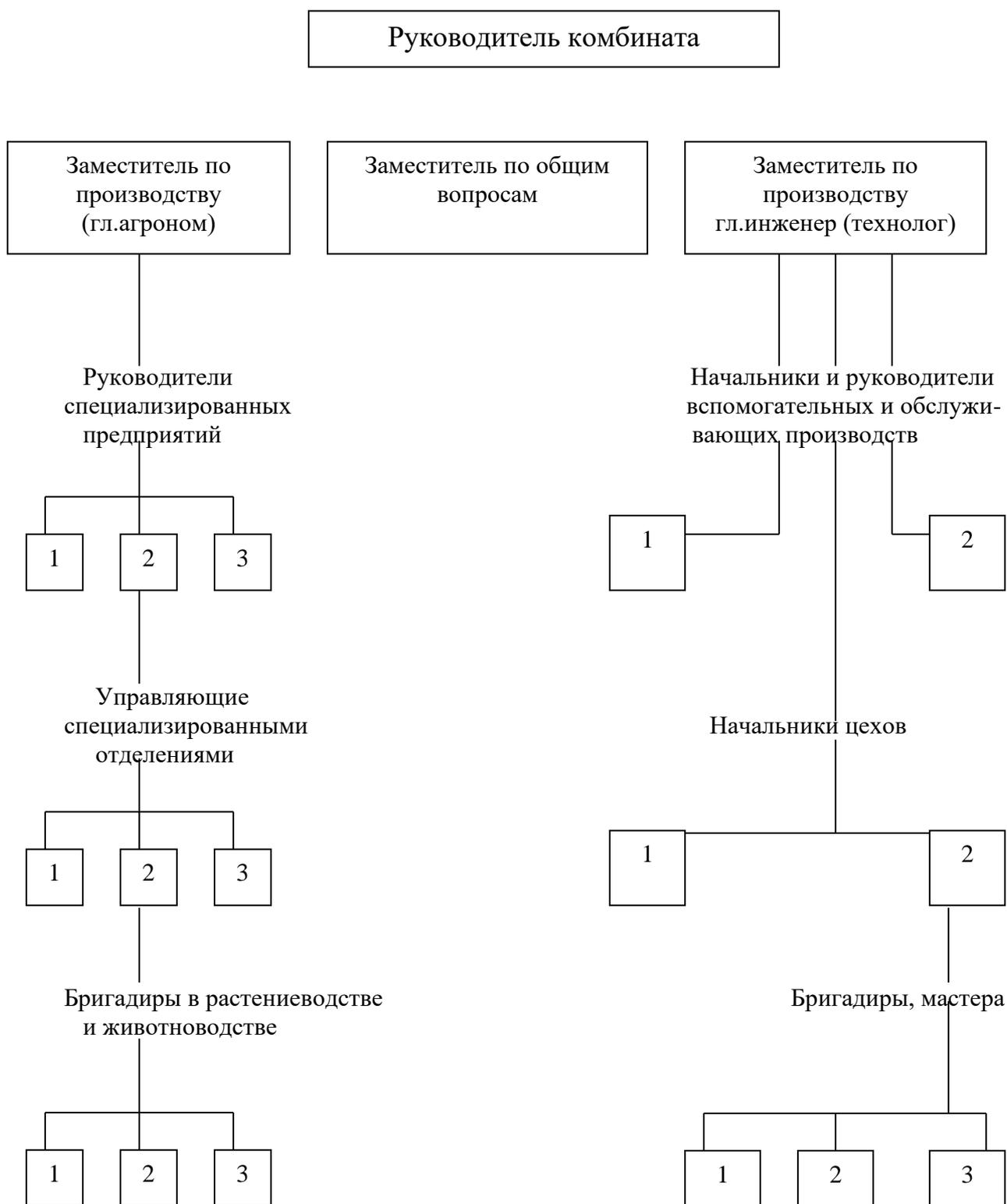


Рисунок 7 Схема четырехступенчатой структуры управления (агропромышленный комбинат)

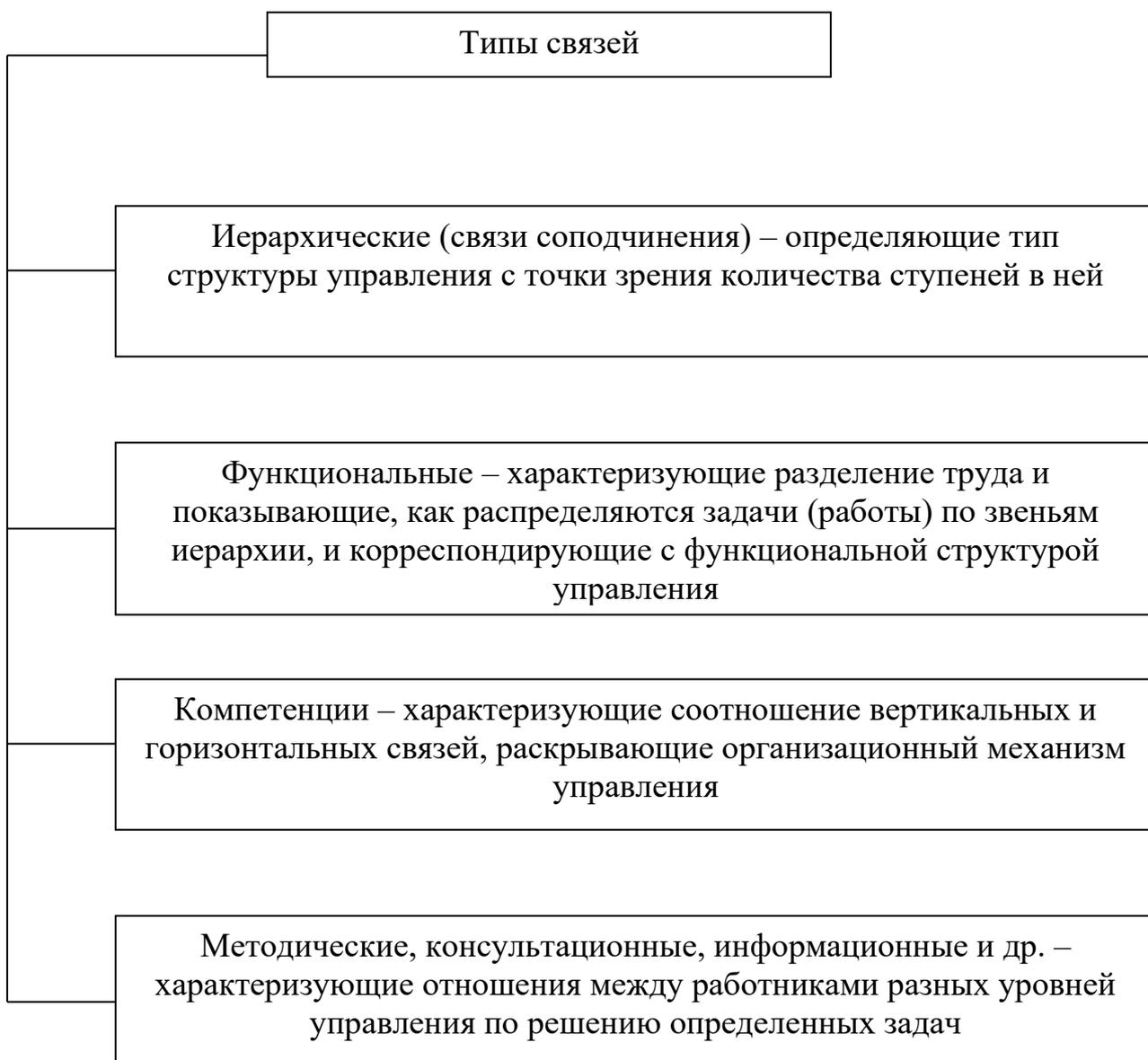


Рисунок 8 Тип связей между ступенями и звеньями управления

3 Задания

1. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в Вашей либо известной Вам организации. Опишите их.
2. Спроектируйте организационную структуру организации.

4 Вопросы для повторения

1. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
2. Какие организационные формы организаций наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их.
3. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются в экономике республики в настоящее время и почему?

4. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
5. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
6. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.
7. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.
8. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования оргструктур.