МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ТОРГОВЛИ РФ

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра мировой экономики и менеджмента

Контрольная работа

По дисциплине **«Менеджмент»**

Специальность

0600800 – Экономика и управление на предприятии (торговли).

Тема: **Управленческий труд. Основные типы структур управления.**

 Выполнила: Преподаватель:

 Студентка 3 курса, группа 2 к.э.н.,проф. Ситникова А.И.

 Макарова О.Б.

Самара 2009

**План.**

1. Управленческий труд.
	1. Содержание и особенности управленческого труда.
	2. Эффективность управленческого труда.

а) понятия «эффективность» и «производительность» управленческого труда.

б) экономическая и социальная эффективность

* 1. Культура управленческого труда.
1. Основные типы структур управления.
	1. Понятие и принципы управленческих структур.
	2. Типы структур управления.

**Введение.**

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит и те кем руководят. Но люди до начала 20 века мало придавали значение самому понятию управление. Руководители (приказчики, распорядители и другие) управляли, опираясь на интуицию. В то время не задумывались над этим серьезно. С начала 20 века управление начинает выделяться в самостоятельную науку и продолжает развиваться в настоящее время. На протяжении развития этой науки основное внимание уделялось тому, как руководитель должен руководить, чтобы организация работала эффективно. Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. Целью данной контрольной работы, является рассмотрение эффективности управленческого труда и выявление основных типов управленческих структур. То есть как оценить работу руководителя, выделить критерии и показатели эффективности управленческого труда, а также понять принципы и виды структур управления. Но следует помнить, что труд руководителя настолько специфичен, что правильно определить его долю в полученном эффекте предприятия довольно проблематично. Эффективность труда в управлении не выступает непосредственно в виде произведенной на рабочем месте продукции. Результат деятельности работников аппарата управления включен в общую эффективность работы предприятия. Как в затратах совокупного труда определенную часть занимает труд по управлению, так и определенную долю производственного эффекта необходимо отнести на счет управления. Существует множество подходов к оценке эффективности управленческого труда. Предложенные методы во время их предварительной апробации на практике дали положительные результаты и показали косвенную взаимосвязь непосредственных результатов управленческого труда и конечных результатов функционирования аппарата управления. Аппарат управления представляет собой очень сложный механизм с разнородными функциональными обязанностями и различным содержанием работы. Система показателей должна быть универсальной, применимой для различных сфер управленческой деятельности. Она тем активнее сыграет свою роль, чем объективнее будет характеризовать степень достижения выдвинутых задач.

-1-

**1. Управленческий труд.**

**1.1. Содержание и особенности управленческого труда.**

Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта его приложения. Если говорить о том, что любой труд проявляется в двух формах – умственной и физической, то одной из разновидностей умственного труда является труд управленческий.

Под управленческим трудом понимается особый вид трудовой деятельности по выполнению функций управления, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Объектом управленческого труда является сфера его приложения – организация, структурное подразделение, работник. Предметом управленческого труда является информация о состоянии объекта, а решения и действия, необходимые для нормального функционирования этого объекта – это продукт управленческого труда. Трудовая деятельность людей в производстве как предмет управленческого труда может опосредованно выступать в виде информации в ее различных формах. Информация – специфический объект приложения управленческого труда. В связи с этим управленческий труд имеет информационную природу. В нем сочетаются творческие, логические и технические операции, связанные с обработкой информации, а обмен деятельностью между субъектом и объектом управления, между самими субъектами управления носит информационный характер. Следует отметить, что специфика решаемых в сфере менеджмента задач в основном предопределяет преимущественно умственный и творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, выработка способов и приемов их достижения, а также организация совместной деятельности членов организации составляет главный смысл и содержание труда людей, которых относят к управленческому персоналу. Эта категория работников, используя особый предмет труда – информацию и

1. Менеджмент:Учебно-методический комплекс/ сост.Ситникова – Самара, ГОУ ВОП РГТЭУ,2009,с.42

-2-

реобразуя ее, вырабатывает и принимает решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда менеджеров выступают прежде всего средства работы с информацией (организационная и вычислительная техника), а результат их деятельности проявляется в управляющих воздействиях (управленческих решениях) и оценивается на основе достижения стоящих перед организацией целей. Достижение цели управления осуществляется путем подготовки и реализации совокупности управляющих воздействий. Управляющее воздействие на коллективы людей, на их трудовую деятельность – это и есть специфический продукт управленческого труда. Основной формой такого воздействия является управленческое решение. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций. Организация управленческого труда – это система мероприятий, которые направлены на улучшение условий работы и управленческого персонала и рабочей силы, что должно способствовать результативности трудовой деятельности и повышению эффективности производства.

 Управленческий труд имеет свои специфические особенности:
1). Управленческий труд носит информационный характер, так как трудовая деятельность людей может опосредованно выступать в виде информации в ее различных формах. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству принятых решение и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива.

2). Управленческий труд – это специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в процессе разделения и кооперации общественного труда. Это необходимое условие развития не только общественного производства, но и общества в целом.

3). Результаты управленческого труда, как правило, отдалены во времени и пространстве от момента и места его затрат, но в конечном итоге они неотделимы от результатов деятельности всей организации.

4). Управленческий труд имеет свои технологические отличия:

- это специфически выраженный творческий опыт и интуиция;

- высокий уровень организационных навыков, определяемых продолжительностью работы в аппарате управления и масштабами выполняемой работы

5). Управленческий труд по отношению к конечным результатам производства направлен на управление работниками, которые заняты созданием различных материальных благ или оказанием услуг, и через них – вещественными элементами производства.

6). Задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны их решать. Качество решений, принимаемых менеджерами, зависит не только от их знаний и квалификации, но и от практического опыта, личных качеств, интуиции и здравого смысла.

 Важно знать особенности труда руководителей:

1). Работа руководителя не поддается количественному учету.

2). Необходимость принятия большого количества решений за короткий период.

3). Работа в основном умственная.

4). Нелимитированность работы руководителя

5). Повышенные нервно-психические усилия руководителя, связанные с постоянным общением с людьми, управлением людьми и принятием ответственных решений.

6). Руководитель в течение своего рабочего дня выполняет множество всевозможных операций.

7). Работа руководителя не имеет четкого завершения.

 По своему характеру труд руководителя, как и сама система управления, включает производственно-экономический, организационно-управленческий и социальный аспекты. Все эти аспекты взаимосвязаны и их реализация направлена на повышение эффективности управленческого труда, а значит и деятельности предприятия.

-4-

 **1.2. Эффективность управленческого труда .**

 **а) Понятия «эффективность» и «производительность» управленческого труда.**

 Понятие “эффективность” используется очень широко и применяется обычно в точном смысле слова: эффективно то, что приводит к результату; эффективный значит действенный. Эффективность управленческого труда – это соотношение ее полезного результата (эффекта) и объема использованных или затраченных для этого ресурсов.

По вопросу сущности понятий «эффективность» и «производительность» управленческого труда высказываются различные мнения. Основные из них состоят в следующем. Понятие «эффективность» управленческого труда часто отождествляется с понятием его «производительность». Одни под эффективностью управленческого труда понимают условную производительность, выражающуюся способностью труда производить соответствующие работы в единицу времени и обеспечивать при этом оперативность, надежность и оптимальность управления производством. Другие отмечают, что эффективность управленческого труда, помимо его производительности, характеризует качество работ, их сложность и своевременность выполнения, также считая, что эффективность управленческого труда определяется производительностью труда коллектива данного предприятия и общественного труда в целом. По мнению некоторых американских специалистов в области управления, эффективность управленческого труда является понятием менее широким, чем его производительность. При этом они отмечают, что производительность характеризуется не только соответствующей эффективностью, но и правильно поставленной целью, способами ее достижения, что не всегда может быть выражено количественно. Производительность труда, например, управляющих предлагается рассматривать с точки зрения целей, в методах определения и достижения которых и состоит общее понятие производительности и эффективности управленческого труда.1

1. Туленков Н.В. Введение в торию и практику менеджмента: Учеб. пособие. – К.:МАУП, 1998.,с.51

-5-

Таковы основные точки зрения на сущность понятий «эффективность» и «производительность» управленческого труда. Они свидетельствуют о различном подходе авторов к ее определению. Также нет единого мнения и по вопросу показателей эффективности управленческого труда.

 Для оценки эффективности управленческого труда также были выделены две группы показателей: 1) синтетические, характеризующие эффективность работы всего аппарата управления предприятием; 2) частные, характеризующие эффективность индивидуального управленческого труда. Первая группа показателей включает показатели оперативности и экономичности аппарата управления, а также координацию работы подразделений предприятия. Во вторую группу входят показатели производительности управленческого труда и уровня организации управленческого труда. И наконец, некоторые считают, что количественная оценка эффективности управленческого труда невозможна и лишена экономического смысла. Анализ и обобщение существующих точек зрения как отечественных, так и зарубежных специалистов по вопросу сущности понятий «производительность» и «эффективность» управленческого труда, показателей и методов определения последней позволил прийти к следующим выводам.

 «Эффективность» и «производительность» управленческого труда – понятия не тождественные. Во-первых, потому, что не тождественны понятия «эффект труда» и «продукт труда». Эффект труда не всегда исчерпывается его количественным выражением, очень часто отдельные элементы эффекта не могут быть измерены. Однако последнее не является свидетельством того, что неизмеримые элементы эффекта труда не должны быть приняты во внимание при определении результата трудовой деятельности. Во-вторых, «эффективность труда» по сравнению с «производительностью труда» является понятием более широким, независимо от того, идет речь о физическом или умственном труде. Так, производительность труда вообще представляет собой отношение количества продукции, выраженной в соответствующих единицах, к затраченному на ее производство труду. При определении же эффективности труда полезный эффект не может измеряться только количеством продукции, поскольку продукт труда может быть полезным и бесполезным, необходимым и излишним. Следовательно, производительность

-6-

труда, как показатель, приемлема только для тех видов труда, результаты которых поддаются количественному измерению. Однако невозможно судить о результатах труда того или иного руководителя исходя из объема переработанной им информации, количества изданных приказов и устных распоряжений. Следовательно, здесь результаты труда не могут характеризоваться лишь его производительностью. В третьих, при определении производительности труда затраты учитываются в виде затрат рабочего времени, как правило в сфере материального производства. При определении же эффективности труда затраты выражаются в стоимостной форме как в сфере материального производства, так и в сфере обслуживания, научно-технической подготовки. Таким образом, эффективность управленческого труда представляет собой отношение полученного полезного результата (эффекта) к затратам живого и овеществленного труда в сфере управления и определяется не только величиной экономического эффекта, но и социально-политическими результатами управленческой деятельности. Производительность управленческого труда является одним из важнейших, но не единственным показателем его эффективности. Производительность управленческого труда характеризует взаимосвязь между результатами управленческой деятельности, выраженными выполненным объемом работ, и затратами управленческого труда (живого труда).

**б) Экономическая и социальная эффективность управленческого труда.**

 Формирование и реализация полезного эффекта управленческой деятельности выступает как длительный процесс , растянутый иногда на месяцы и даже годы. Оценить эффективность управления значительно сложнее чем эффективность производства. Процесс управления можно разбить на отдельные этапы и операции, выделяя при этом взаимосвязанные между собой промежуточные (локальные) и конечные результаты деятельности органа управления в целом и его отдельных звеньев. Главные из них - обобщения, новые идеи, концепции, воплощенные в соответствующих решениях и планах. Кроме того, каждое звено управления, а также отдельные специалисты подготавливают для руководства разработки, нормативные и справочные материалы. Эти промежуточные результаты называются вспомогательными. Обобщающие оценки эффективности

-7-

управленческой деятельности выражают конечные результаты функционирования управляемого объекта – цеха, предприятия. Можно принять хорошее своевременное решение, сбалансированный план. Однако, это еще не гарантирует высокую эффективность: нужны организационные, контрольные, стимулирующие, воспитательные меры воздействия на коллектив, чтобы реализовать намеченные цели с наименьшими затратами. Сами по себе управленческие решения или план – только предпосылка для получения полезного эффекта производственной деятельности совокупного работника, частью которого выступает управление. Нельзя ожидать высокой эффективности, если принятый план или решение плохо обоснованы, не обеспечены ресурсами. Но хороший план или решение также могут быть не выполнены из-за невысокого уровня организаторской работы на последующих этапах.

Эффект управленческой деятельности не сводится только к экономическим результатам. Большое значение имеет и социальный эффект. Его значимость в управленческом труде весьма велика, но не имеет количественных измерителей. И вообще, принято качественную сторону полученного результата (эффекта) обозначать термином «критерий», а количественную – термином «показатель эффективности». Термин «критерий» употребляется в данном случае в его общепринятом смысле – признак, на основе которого оценивается факт, определение, классификация, мерило.

 Различают два вида эффективности управленческой деятельности: экономическую и социальную. Основой для оценки экономической эффективности управленческого труда является отношение суммы затрат на управление к объему производства или к стоимости единицы продукции. При этом очень важно учитывать такие характеристики:

 - соотношение темпов роста затрат на управление и объема прироста продукции или производительности труда;

 - объема прироста затрат на управление и объема прироста Соотношение продукции, полученной за счет роста производительности труда;

 - соотношение между приростом затрат на техническое перевооружение и приростом затрат на управление.

Экономическая эффективность оценивается по уровню и динамике издержек на

-8-

тот или иной вид управленческой деятельности. Однако сам факт экономии денег, времени или численности кадров управления будет показателем эффективности лишь в том случае, если качество управления, по крайней мере, не ухудшится. О действительной экономической эффективности управления можно говорить тогда, когда затраты на управление не изменились, а качество управления улучшилось; затраты на управление увеличились, но еще в большей мере улучшилось качество управления.

 Эффективность управленческого труда – категория социально-экономическая, она раскрывает взаимосвязь результатов управленческой деятельности, выраженных технико-экономическим и социальным результатом, с расходами на их достижение. За общий критерий экономической эффективности управленческого труда принимают максимальный результат на единицу расхода или минимальный расход на единицу результата. Две величины – результат и расход – имеют реальную ценность при определении эффективности управления, только будучи сопоставленными одна с другой. Высокий результат обесценивается, если для его цели израсходованы непомерно большие суммы и средства. Но бывают и противоположные случаи, когда нужно израсходовать большие средства, чтобы получить требуемый эффект. Примером может послужить внедрение электронно-вычислительной техники. Значительные капиталовложения на ее закупку оправданы, так как в итоге действительно улучшились социально-экономические результаты, в конечном счете снизился относительный процент управленческих расходов на единицу продукции.

 Эффективность социального управления можно довольно точно определить и измерить, исследуя цепь «цель-результат-расходы». При сопоставлении результата с расходами ставится задача: показать степень экономичности управления, т.е. дать ответ на вопрос, «ценой каких расходов достигнуто данное приближение к цели». Тогда под эффективностью следует понимать как степень достижения цели, так и степень экономичности расходования ресурсов.

Чисто экономические критерии превращаются в социальные; переплетаясь друг с другом они образуют единую систему критериев и показателей эффективности общественного производства. Конечный эффект (результат) является скорее ориентиром в системе оценки эффективности управления, чем

-9-

непосредственно количественным показателем.

 Возможность оценивать эффективность социального управления объясняется тем, что оно является относительно обособленной подсистемой в любой социальной системе и носит обслуживающий характер. В обеих подсистемах – управляющей и управляемой – занято определенное число людей, располагающими соответствующими материальными или духовными средствами воздействия. Подсистема управления создается и существует не для себя, а для обеспечения правильного функционирования и развития второй подсистемы, создающей материальные или духовные блага.

 Главным критерием является степень воздействия на управляемую подсистему. И в связи с тем, что система управления относительно самостоятельна и функционирует в виде целостного комплекса, выделяется еще одна группа критериев эффективности. Это вторичные критерии. Они формируются на базе первичного критерия и дают ответ на вопросы, связанные с внутренним состоянием системы управления, с ее способностью действовать с возрастающей степенью эффективности. Их называют критерии-факторы, ибо информация, полученная посредством их, используется для оптимизации функционирования и развития управляющей подсистемы. Вторичные факторы можно разделить на две большие группы: факторы, связанные с качественной характеристикой элементов управленческого трудового процесса, средств труда, и факторы, связанные со степенью их использования (организация управления и управленческого труда, технология управления, регулирование управленческой деятельности). В различных социальных системах роль каждого из этих факторов, разумеется, не одинакова. Например, для управления большими социальными системами необходимы специфические орудия труда – надежная система коммуникаций, современная техника и др. Для «низового» руководителя эти средства не нужны, так как он полагается на личное воздействие, на искусство руководить людьми, непосредственно организовывая их труд. Но в том или ином варианте все вышеуказанные факторы присутствуют в целостном управленческом процессе и направлены на его полную реализацию. Руководитель же обязан изучить влияние каждого фактора в отдельности и их воздействие в комплексе на уровень эффективности

-10-

управления. Наряду с оценкой эффективности системы управления в общем аспекте следует определить эффективность основных компонентов управления – функций, организационных структур, технологий. Здесь речь идет о внутренних факторах самого управления, которые проявляются в то же время и как критерии его эффективности. Например, рационально организованная структура, имеющая минимальное число уровней и минимальный административно-управленческий персонал, как правило, улучшает соотношение между результатами и расходами. Правильное распределение и группирование функций в системе управления свидетельствует о рациональной организации управленческого процесса и может быть критерием его эффективности. Среди факторов, влияющих на эффективность управления, особое место принадлежит организации совместного труда. Успех или неуспех любого начинания в той или иной мере зависит от деятельности каждого сотрудника системы управления, от каждого из них зависит эффективность работы системы.1

 **1.3. Культура управленческого труда.**

 Управленческая деятельность - это, прежде всего, осмысленная деятельность, цель которой поднять эффективность организации производства. Отсюда и высокая требовательность к руководящему составу любого ранга, будь это директор, сельский бригадир, губернатор или министр, руководитель фирмы или дирижер симфонического оркестра. В их руках находится успех дела, благополучие людей, от их профессиональной подготовки, творческой инициативы, от умения строить взаимоотношения с людьми в решающей степени зависит успех любого дела или провалы в работе. Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию управленческой культуры. Сам термин "культура" (от лат. cultura) буквально означает воспитание, образование и развитие. В широком смысле, термин "управленческая культура" употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального

1. Попазова О.А. Экономика труда: Учебное пособие-СПб:Изд-во»Вектор»,2005,с.36

-11-

и нравственного развития руководителя. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Культуру управленческого труда принято подразделять на:

1). Личную культуру руководителя, включающую в себя: уровень квалификации, этическое воспитание, личную гигиену и внешний вид, форму обращения к подчиненным;

2).Рациональное распределение рабочего времени. Рациональная организация труда руководителя немыслима без четкого представления о том, что он делает, когда он это делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Речь идет о строгом планировании личной работы по следующим направлениям:

 а) работа с документами. Как правило, руководители перегружены работой с документами и из-за неупорядоченности маршрутов движения документов, длительной их обработки и плохо организованной доставки до 40 % директивных, учётных и других документов могут доходить до исполнителей с опозданием или вообще не доходить.

 б) работа с кадрами и решение социально - экономических вопросов.

в) решение коммерческих вопросов;

г) совещания, переговоры;

д) непроизводительные затраты времени, не уточненное время.

 3). Культуру содержания рабочего места. Отдельные руководители считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось "под рукой", и с этой целью на рабочий стол выкладывают всю имеющуюся документацию. Однако при таком подходе трудовой процесс сильно затрудняется: уменьшается рабочая площадь стола; трудно сосредоточиться на каком-либо одном деле; ухудшаются санитарно-гигиенические условия; легко потерять нужные в данный момент документы и т.п.;

4). Культуру проведения массовых мероприятий. Речь идет, прежде всего, о культуре проведения различного рода совещаний, переговоров и бесед, на

-12-

которые тратится значительное количество рабочего времени. Поэтому, для экономии времени и повышении результативности совещаний в любой организации руководителем должны использоваться такие правила их подготовки, как: чёткое определение темы совещания, разработка повестки дня, своевременное оповещение участников совещания, решение организационных вопросов (вентиляция помещения, размещение участников), решение всех вопросов только через председательствующего (во избежание конфликтных ситуаций) и др.;

5). Культуру приема посетителей. Она предполагает соблюдение правил и требований при приёме работников, как по личным, так и по служебным вопросам.

6). Культуру в работе с письмами. Сюда входит обязательная регистрация писем, определение сроков их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.

7).Культуру речи. Около 80 % рабочего времени руководителя связано с контактами с людьми. Поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда руководителя.

8). Организационную культуру, к числу процедур которой можно отнести:

 - подбор и расстановку кадров:

 - анализ предполагаемой работы, общие к ней требования и обязанности работника (в сфере гостеприимства, например: уборка номеров за единицу времени; минимальное, максимальное или среднее количество производимых продуктов), а также место работника и должностное ограничение в структуре организации

 - продолжением процесса подбора является спецификация кадров, то есть детализация требуемых признаков и качеств работников (квалификация, навыки, темперамент и т. д.);

- процесс отбора кадров, включающий тесты, собеседования, опросные листы и т. д. На сегодняшний день собеседование является особо важным и

-13-

распространённым элементом отбора, так как здесь кандидатам даётся возможность наиболее полно себя проявить.

- последним этапом является процесс введения или адаптации нового работника. Необходимо познакомить сотрудников с новым работником, ввести его в коллектив, а также ознакомить нового работника с работой организации.

 Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг. И здесь очень важное значение имеет культура управленческого труда.

 Подводя итог, можно сказать, что управленческий труд является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего. Управленческий труд – это очень важная и ответственная работа, от которой во многом зависит эффективность работы организации и успех предприятия в целом.

**2. Основные типы структур управления.**

 **2.1. Понятие и принципы управленческих структур.**

**«**Структура управления организацией», или «организационная структура управления» (ОСУ) – одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и

-14-

методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

 Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

 Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия.

 Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

 Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных

-15-

уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других

-16-

социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

 **2.2. Основные типы структур управления.**

 В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

 Исторически первым сформировался бюрократический тип. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. В основе этой модели – представление о предприятиях как об «организованных организациях», предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Бюрократический тип структур управления имеет много разновидностей, но наиболее распространенной является линейно-функциональная организация, до сих пор широко используемая компаниями всего мира.Основу линейно-функциональной структуры составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации (таблица 1).1

|  |
| --- |
| Совет директоров |

таблица 1

|  |
| --- |
| Президент |

 Функциональные отделы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Кадры (персонал) | Финансы | Производство | Маркетинг | НИОКР |

1. Менеджмент.Уч.пособие/ под ред.Прокофьевой Ж.В.-М.:2000, с.114

-17-

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая линейно-штабная структура управления, тоже построенная по принципу функционального разделения управленческого труда, используемого в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей здесь – координировать действия функциональных служб и направлять их в русло общих интересов организации.

Еще одной разновидностью бюрократического типа является структура, которая в зарубежной литературе получила название дивизиональной. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь с потребителями и рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде .

-18-

Разновидностями структур органического типа являются проектные, матричные и бригадные формы организации управления.

Проектные структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей. Одна из форм проектного управления – создание специального подразделения – проектной команды (группы), работающей на временной основе, то есть в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а также за материальное поощрение работающих.

 Матричная структура управления может быть охарактеризована как «решетчатая» организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, – руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений – отделов, служб).Переход к матричным структурам охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, причем успех здесь в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и способны выступить в проектной группе в роли

-19-

лидеров. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительны, что говорит об их эффективности, хотя система двойного (а в ряде случаев даже множественного) подчинения вызывает немало проблем с управлением персоналом и его эффективным использованием.

 Основу бригадной структуры управления составляет групповая форма организации труда и производства, давно известная и во всем мире, и в нашей стране. Формирование бригадных структур требует серьезной подготовки. Прежде всего это касается распределения всего персонала по автономным командам. Каждую бригаду возглавляет освобожденный руководитель, характер работы которого определяется концепцией групповой формы, согласно которой поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем. В этом контексте менеджмент носит характер квалифицированных консультаций и опирается на достижение группового согласия. Существенно меняются требования к квалификации работающих: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, способным обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых бригадой заданийЕсть еще одно важное условие эффективности бригадной структуры управления – отказ от принципов рациональной бюрократии, реализованных в тех или иных разновидностях. Это становится возможным в результате того, что в состав бригад входят специалисты, знающие задачи и способы их решения и не нуждающиеся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Практически такую схему реализуют немногие компании, видя в ней риск потери привычной управляемости.

В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

-20-

**Заключение.**

Отношения “начальник – подчинённый”, имеющие место в любой организации, существовали ещё с незапамятных времён. Однако лишь к середине 20 века им стало уделяться должное внимание, как внутри предприятий, так и со стороны учёных, исследующих трудовые процессы. Данное явление связано с тем, что с недавнего времени, деятельность предприятий во всём мире характеризуется ростом управленческого аппарата и затрат на него, ростом объёма административной (офисной) работы, появлением новых видов управленческих функций на предприятиях (рекламная деятельность, социальное страхование, связи с общественностью), ростом объёма информации и документооборота. Необходимость совершенствования организации управленческого труда вызвала появление различных терминов и определений для обозначения совокупных действий по улучшению качества управленческой деятельности. Одним из таких понятий является культура управленческого труда, являющаяся фактором повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организацией. На современном этапе, искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и предпринимательский успех. Возникает острая потребность в подготовке квалифицированных специалистов, способных грамотно руководить и создавать благоприятные условия труда, поэтому изучение такой науки, как управление, является ключом к успеху деятельности руководителей любого типа предприятия. Немаловажным является и построение организационной структуры управления, адекватной объективным условиям, - это творческая задача, которая отнюдь не сводится к использованию типовых структур (или систем) управления, оправдавших себя в некоторых достаточно ограниченных условиях хозяйственной деятельности. Это не означает отрицания возможности и необходимости классификации структур управления как предмета исследования и проектирования, но требует системного подхода учеными всего мира. Структура организации, ее иерархия скрывают в себе глубокий смысл. Корни этого вопроса уходят далеко в фундаментальные разработки экономической теории, маркетинга и теории отраслевых рынков, а эти основополагающие исследования признаны учеными всего мира.

-21-

**Список литературы.**

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие,-3-е изд.-Минск,2000

2. Менеджмент: Учебно-методический комплекс/ сост. Ситникова – Самара, ГОУ ВОП РГТЭУ,2009

3. Менеджмент. Учебное пособие/ под ред.Прокофьевой Ж.В.-М.:2000

4. Попазова О.А. Экономика труда: Учебное пособие -СПб:Издательство «Вектор»,2005

5. Туленков Н.В. Введение в торию и практику менеджмента: Учеб. пособие. – К.:МАУП, 1998

Дата: \_\_\_\_\_\_\_ Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_( Макарова О.Б.)