1. Понятие и сущность линейно-функциональной структуры

Механизм управления организации приводится в действия с помощью разработанной структуры управления.

Линейно-функциональная - структура управления, в которой сочетаются как линейные, так и функциональные принципы организации между производственными управленческими элементами системы.

Интересно, что линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные звенья – консультировать помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, планов.

Линейно-функциональная структура управления основана на шахтном принципе в соответствии с которым на каждую из функций – линейную или штабную формируется иерархия служб (шахта) пронизывающая сверху до низу всю организацию. Линейно-функциональная структура часто называется традиционной или классической предоставляется для организации среднего размера.

Особенностями линейно-функциональной структуры являются:

* устойчивая работа структуры
* удовлетворительная работа в условиях устойчивого производства
* ориентирование на ценовую конкуренцию

Недостатками линейно-функциональной структуры управления являются:

* различие целей у структурных единиц
* слабая увязка и ответственность за решения комплекса задачи достижения целей фирмы

Она не пригодна для условий в которых постоянно меняются внутренние и внешние параметры деятельности организации. В этих условиях ее использование приводит к нерациональному распределению информационных потоков, превышению норм управляемости, особенно у руководителей высшего звена.

Линейно-функциональная структура позволяет в значительной степени устранить недостатки как линейного, так и функционального управления. При этой структуре назначение функциональных служб - подготовка данных для линейных руководителей в целях принятия компетентных решений или возникающих производственных и управленческих задач. Роль функциональных органов (служб) зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления предприятием в целом. Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленным аппаратом она располагает. В этой связи остро стоит вопрос координации деятельности функциональных служб. Линейно-функциональные структуры управления используются в большинстве предприятий.

2. Анализ деятельности ОАО «Варгашинский элеватор»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

организационная линейная управление

В августе 2010г. открытое акционерное общество «Варгашинский элеватор» отметит свою 87 годовщину. История образования предприятия уходит в далекий 1923г. Оно было создано как пункт для сбора и передачи зерна государству. Изначально предприятие имело всего два зерносклада общей емкостью 500т. Через пять лет в 1928г. запущен в эксплуатацию деревянный корпус силосного хранения зерна емкостью 6000т. По мере увеличения сбора зерновых культур в районе увеличивается, и объем хранения зерна на элеваторе. В 1962г. сдан в эксплуатацию второй, а 1970г. третий корпус силосного хранения зерна. В 1994г. на основании плана приватизации государственного предприятия «Варгашинский элеватор» в соответствии с Государственной программой приватизации - государственных и муниципальных предприятии в Российской Федерации на 1992г., утвержденной Верховным советом Российской Федерации 11 июня 1992г. преобразовано в открытое акционерное общество. На сегодняшний день объем хранения зерна на элеваторе составляет 50000т. Производственные площади размещены на 11 га. За последние десять лет, как и все предприятия этой отрасли, оно подверглось глобальному реформированию.

Общество создано путем преобразования предприятия «Варгашинский элеватор», является его правопреемником и учреждено в соответствии с Законом «О приватизации государственных предприятий в РФ». Место нахождения Общества: Российская Федерация, Курганская область, рабочий поселок Варгаши.

Устав – единственный учередительный документ.

Почтовый адрес Общества: Российская Федерация, Курганская область, рабочий поселок Варгаши, улица Социалистическая, 59.

Полное фирменное наименование Общества - Открытое акционерное общество «Варгашинский элеватор».

Сокращенное фирменное наименование Общества - ОАО «Варгашинский элеватор».

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.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

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

Уставный капитал Общества составляет 61500 р. Уставный капитал разделен на 6150 акций, из которых 4612 обыкновенные именные акций и 1538 привилегированные именные акций. Все акции Общества имеют номинальную стоимость десять рублей каждая.

В состав акционеров входят 49 чел. Крупными акционерами, владеющими не менее чем 5 % его уставного капитала или не менее чем 5 % его обыкновенных акций, являются пять человек.

В соответствии с уставом целями деятельности предприятия являются:

- максимальное удовлетворение потребностей товаропроизводителей сельхозпродукции имеющимися в наличии и предназначенными для этого основными фондами предприятия;

- обеспечение работникам предприятия необходимых условий для эффективной производственной деятельности, улучшение их материального и социального положения;

- извлечение прибыли

Задачи предприятия состоят в следующем:

- обеспечение необходимого для района и области объема заготовок зерновых культур;

- обеспечение безопасности качества принятого зерна;

- создание необходимых удобств для клиентов;

- рациональное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

- развитие и реконструкция материальной базы;

- совершенствование форм и методов управления и хозяйствования

К основным видам деятельности относится:

1. закупка, приемка, послеуборочная обработка и хранение ресурсов зерна;
2. доработка и хранение давальческого зерна и поставка хлебопродуктов;
3. производство, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции;
4. коммерческая, посредническая, торговая деятельность;
5. оптовая, розничная торговля;
6. оказание услуг складского хозяйства;
7. сдача в аренду имущества.

Для осуществления отдельных видов деятельности общество имеет четыре лицензии:

1 хранение зерна и продуктов его переработки;

2 деятельность по эксплуатации газовых сетей, включающая в себя: техническое обслуживание, ремонт и восстановление газопроводов, сооружений и иных объектов, необходимых для эксплуатации газовых сетей;

3 эксплуатация взрывоопасных производственных объектов (опасных производственных объектов), на которых: получаются, используются, перерабатываются, образуются, хранятся, транспортируются, уничтожаются вещества, способные образовывать взрывоопасные смеси с кислородом воздуха или друг с другом (горючие газы, легковоспламеняющиеся и горячие жидкости, пылеобразующие вещества, способные к способные к спонтанному разложению со взрывом;

4 осуществление деятельности по обращению с опасными отходами

3. Анализ организационной структуры управления организации

Организационная структура управления в ОАО «Варгашинский элеватор» (Приложение 3) является линейно-функциональной и представляет собой иерархичность управления, четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов. Она основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления.

Такая организационная структура образовалась в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, то есть каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Элементы структуры являются носителями определенных управленческих полномочий. Полномочия - это совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельного принятия решений,

отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации. Подразделения и работники предприятия, выполняющие определённую функцию управления, образуют производственную, техническую и экономическую подсистемы.

В ОАО «Варгашинский элеватор» выделяют следующие структурные подразделения: первый производственный участок, второй производственный участок, участок зерносушения, участок погрузочно-разгрузочных работ, производственно - техническая лаборатория механическая мастерская, электроцех, бухгалтерия, военизированная (сторожевая) охрана.

Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор, он координирует работу подсистем и подразделений предприятия, организовывает выполнение в установленные сроки плановых заданий, обеспечивает безопасную эксплуатацию зданий, сооружений и производственных помещений, правильную организацию складского, транспортного хозяйства, а также правильное ведение технологического процесса в целом по предприятию.

Заместитель генерального директора осуществляет руководство производственными участками предприятия, обеспечивает выполнение участками плановых заданий, эффективное использование производственных мощностей, экономное расходование сырья, материалов и систематическое повышение производительности труда, подчиняется генеральному директору, в соответствии с должностной инструкцией в его обязанности входит:

- своевременная подготовка материально - технической базы к приемке урожая;

- организация и контроль соблюдения технологических процессов, оперативное выявление и устранение причин их нарушения;

- анализ результатов производственной деятельности и так далее.

Данная должность предусматривает наличие высшего образования и стаж работы на руководящих должностях не менее пяти лет, так как данная подсистема составляет основное производство предприятия и требует от руководителя высоких профессиональных и личных качеств. В прямом подчинении находится мастер первого участка, мастер второго участка, мастер зерносушения и мастер погрузочно-разгрузочных работ.

Мастер первого производственного участка осуществляет руководство производственным участком, отвечающим за приемку подработку и хранение зерна в элеваторе силосного типа, с суммарным объемом хранения продукции 32000 т в круг его обязанностей входит:

- обеспечение выполнения участком плановых заданий, эффективное использование производственных мощностей, экономное расходование сырья, материалов и систематическое повышение производительности труда;

- обеспечение полной и правильной загрузку силосов элеватора, рациональное использование оборудования, равномерную производительную работу подчиненных;

- создание условий для выполнения и освоения норм каждого рабочего, а также проверка качества продукции и выполняемых работ, осуществление мероприятий по предупреждению брака и повышению качества работ и так далее.

Квалификационные требования, предъявляемые к должности средне - специальное образование и стаж работы на производстве не менее трех лет. В подчинении мастера первого производственного участка восемь чел.

Мастер второго производственного участка осуществляет руководство производственным участком, выполняющим приемку, подработку и хранение зернопродуктов в складах напольного хранения наибольший объем хранения достигает до 18000 т, в обязанности входит:

- обеспечение выполнения участком плановых заданий, эффективное использование производственных мощностей, экономное расходование сырья, материалов и систематическое повышение производительности труда;

- обеспечение полной загрузки складов напольного хранения зерна и правильное использование оборудования, равномерная производительная работа участка;

- создавать условия для выполнения и освоения норм каждого рабочего, а также проверяет качество продукции и выполняемых работ, осуществлять мероприятия по предупреждению брака и повышению качества работ и так далее.

Квалификационные требования: средне - специальное образование и стаж работы на производстве не менее трех лет. Количество подчиненных пять чел.

Мастер зерносушения организовывает бесперебойную работу зерносушильного хозяйства, ведет контроль за правильным режимом сушки зерна, экономным расходованием топлива, электроэнергии, за своевременным проведением профилактики зерносушилок, он обязан:

- вести учет работы зерносушильщиков;

- осуществлять технический надзор за состоянием и ремонтов защитных устройств на механическом оборудовании, зданиях и сооружениях зерносушилок;

- обеспечивать безаварийную и надежную работу всех видов оборудования зерносушилок, их правильную эксплуатацию, своевременный качественный ремонт и модернизацию и так далее.

Квалификационные требования, предъявляемые к данной должности: средне - специальное образование и стаж работы не менее трех лет. В подчинении три человека.

Мастер погрузочно-разгрузочных работ организует учет подаваемых вагонов в соответствии с правилами, анализирует результаты обработки вагонов и разрабатывает мероприятия направленные на устранение их простоев сверх положенного срока, в круг его обязанностей входит:

- организация выполнения планов отгрузки;

- прием и передача уведомлений о предстоящей подаче вагонов и об их готовности к уборке и так далее.

Квалификационные требования: общее среднее образование и стаж работы на производстве не менее трех лет. В подчинении три человека.

Главный инженер возглавляет технические службы предприятия, он обеспечивает надлежащее состояния технологического, транспортного и аспирационного оборудования, и организовывает систему его планово- предупредительных ремонтов, в непосредственном подчинении находятся инженер по охране труда, главный энергетик, механик и заведующий материальным складом, в соответствии с должностной инструкцией в его обязанности входит:

- руководство разработкой соответствующими службами текущих и перспективных планов повышения культуры производства, оздоровления и обеспечения условий труда, предупреждение травматизма и заболеваемости, совершенствование технологии и организации работ, внедрение новой техники и прогрессивных методов труда;

- руководство внедрением в производство автоматизированных производственных процессов, обеспечивающих безопасность работы с применением на рабочих местах более совершенных технологий и так далее.

Данная должность в связи со сложностью ремонта и обслуживания оборудования, а также высокими требованиями, предъявляемыми со стороны Ростехнадзора, Энергонадзора и других технических инспекций предусматривает наличие высшего технического образования и стаж работы по специальности на руководящих должностях не менее пяти лет.

Инженер по охране труда во взаимодействии с профсоюзным комитетом проводит работу по созданию здоровых и безопасных условий труда на производстве, в его обязанности входит:

- разработка совместно с соответствующими службами предприятия, профкомом годовых планов по улучшению условий охраны труда и санитарно-оздоровительных мероприятий, а также участие в разработке соглашения по охране труда, включаемого в коллективный договор;

- проведение анализа обстоятельств и причин несчастных случаев, разработка с подразделениями профилактических мероприятий и контроль за их выполнением;

- участие в работе комиссий по паспортизации и аттестации рабочих мест по условиям труда;

- контроль выполнения на предприятии законов, положений, правил, инструкций и приказов по вопросам охраны труда, предложений технической инспекции и органов ростехнадзора, обязательств по коллективному договору и так далее.

Квалификационные требования: высшее образование и стаж работы на предприятии не менее трех лет. Согласно положения «Об отделе охраны труда» при численности работающих на предприятии до ста, количество сотрудников данного отдела один человек.

Главный энергетик руководит энергетической службой, которая обеспечивает непрерывную подачу электроэнергии для производственных нужд предприятия, в его обязанности входит:

- осуществление контроля за электро-силовым и газовым хозяйством общества, а также системой отопления и водоснабжения;

- участие в составлении плана потребления электроэнергии и природного газа, ведение контроля за экономным расходованием электроэнергии, теплоэнергии, природного газа и воды;

- составление заявки на приобретение оборудования, материалов и других запасных частей, необходимых для эксплуатации вверенного ему оборудования и так далее.

Данная должность предусматривает наличие высшего образования или средне - специальное образование и стаж работы на инженерно - технической работе не менее пяти лет. В подчинении главного энергетика находится восемь чел.

Механик руководит механической мастерской которая обеспечивает безаварийную и надлежащую работу всех видов оборудования по приемке, обработке зерна и зернопродуктов, их правильную эксплуатацию, своевременный, качественный ремонт и в его обязанности входит:

- осуществление технического надзора за состоянием и ремонтом защитных устройств на механическом оборудовании, зданий и сооружений;

- организация, под руководством главного инженера, подготовки календарных планов графиков осмотров, проверок и ремонта оборудования, составление дефектных ведомостей на оборудование, заявок на получение необходимых для планово-предупредительных и текущих ремонтов, материалов, запасных частей для вверенного оборудования и так далее.

Квалификационные требования: высшее образование или средне специальное образование и стаж работы по специальности не менее трех лет. Количество подчиненных девять человек.

Заведующий материальным складом обеспечивает приемку, выдачу всех материальных ценностей и обеспечивает их количественную, качественную сохранность и в его обязанности входит:

- организация выгрузки всех наволочных, лесных грузов и металлических изделий с железнодорожного и автомобильного транспорта;

- правильное складирование хранение материальных ценностей, содержание складских помещений в нормальном санитарном и противопожарном состоянии;

- обеспечение горюче – смазочными материалами, при производственной необходимости поездки за материалами в пределах области и так далее.

Квалификационные требования: средне специальное образование и стаж работы по учету и контролю не менее одного г. или общее среднее образование и стаж работы по учету и контролю не менее трех лет. Подчиненных нет, так как материальные запасы на предприятии не большие.

Начальник производственно – технической лаборатории руководит данной лабораторией которая осуществляет контроль по качественному приему зерна и хлебопродуктов, правильному размещению, хранению, сушке, подработке и отгрузке, подчиняется генеральному директору. Согласно должностной инструкции в его обязанности входит:

- составление плана размещения зерна и хлебопродуктов по складам и силосам элеватора;

- организация постоянного надзора за качеством хранящегося зерна и хлебопродуктов;

- контроль общего санитарного и технического состояния складских помещений, элеватора, организация работы по дезинсекции и дератизации складских помещений;

- контроль за соблюдением правил технологического процесса при сушке, очистке и активном вентилировании зерна и принимать меры к устранению выявленных нарушений и так далее.

Квалификационные требования: высшее образование и стаж работы не менее одного года или средне специальное образование и опыт работы в данной сфере не менее трех лет. В подчинении четыре человека.

Главный бухгалтер руководит бухгалтерией общества и подчиняется генеральному директору. В его обязанности входит:

- организация и учет поступающих денежных средств, товарно – материальных ценностей и основных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций связанных с их движением;

- осуществление контроля за соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств, расходования фонда заработной платы;

- участие в проведении экономического анализа хозяйственно – финансовой деятельности по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь непроизводственных затрат и так далее.

Квалификационные требования, предъявляемые к данной должности: высшее экономическое образование и финансово – бухгалтерский стаж работы не менее пяти лет. Количество подчиненных три человека.

Старший экономист составляет перспективные годовые и квартальные планы хозяйственно-экономической деятельности, разрабатывает месячные планы по объему работ труда и заработной плате по производственным участкам, подчиняется генеральному директору. В соответствии с его должностной инструкцией он обязан:

- проводить анализ старых и устанавливать новые расценки на услуги по приемке, сушке, хранению и отгрузке зерна и хлебопродуктов;

- проводить хронометраж, разрабатывать местные нормы выработки и нормы времени, и ознакамливать с ними рабочих;

- вести контроль за правильным применением действующих норм и расценок и так далее.

Квалификационные требования: высшее экономическое образование и стаж работы не менее трех лет. Подчиненных не имеет, так как в связи с небольшой номенклатурой оказываемых услуг, а также небольшой численностью работающих достаточно одного человека.

Начальник военизированной (сторожевой) охраны осуществляет руководство подразделением обеспечивающим недопущение причинения ущерба предприятию действиями работников и третьих лиц, подчиняется генеральному директору. В соответствии с должностной инструкцией в его обязанности входит:

- контроль выполнения всеми работающими предприятия строгого пропускного режима;

- пресекать несанкционированное проникновение на территорию предприятия посторонних лиц;

- обеспечивать выполнение всеми службами противопожарных мероприятий;

- содержать в исправном состоянии противопожарное оборудование и так далее.

Квалификационные требования: средне - специальное образование и стаж работы на руководящих должностях не менее трех лет. В подчинении одиннадцать человек.

Инспектор по кадрам ведет учет личного состава предприятия, его подразделений, установленную документацию по кадрам и подчиняется генеральному директору, в его обязанности входит:

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами генерального директора общества;

- изучение движения и причины текучести кадров, участие в разработке мероприятий по их устранению;

- осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка и так далее.

Для выполнения этих обязанностей необходимо средне - специальное образование и стаж работы не менее одного года.

В связи с изменением экономических условий хозяйствования, развитием самого предприятия, существующая организационная структура требует некоторых изменений.

Иерархические структуры управления показали эффективность в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечить слаженную и четкую работу больших количеств людей, рабочих на единую цель. Они позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов в массовом и крупносерийном производстве. К иерархическому типу структуры относится линейно-функциональная организационная структура, которая применяется на малых предприятиях.

Организационная структура анализируемого предприятия как уже говорилось, является линейно-функциональной, и поэтому положительными чертами этого типа структуры являются:

- единство распорядительства и ответственности, то есть исполнители, подчиняются только одному непосредственному начальнику, а тот, в свою очередь, несет ответственность за работу своих подчиненных;

- четко линейное соподчиненность всех должностей и звеньев управления, что обеспечивает согласованность действий;

- простота управления, так как существует только один канал связи;

- личная ответственность руководителя за конечный результат деятельности своего подразделения;

- 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, медленная передача и переработка информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали), замедление прогресса управленческих решений.

Недостатки организационной структуры управления в ОАО «Варгашинский элеватор» определяются общими недостатками присущими всем структурам с линейно-функциональным построением:

- слабая восприимчивость 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;

- медленная передача и переработка информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали);

- замедление процесса принятия управленческих решений.

Также недостатками организационной структуры управления является и то, что на предприятии не проводится комплексное изучение рынка данных услуг и продукции, так как изучение производится по каждому виду услуг и продукции отдельно. Так, например цены на услуги по приёмке, подработке, сушке, хранению и отпуску зерновых культур устанавливаются руководителем предприятия совместно со старшим экономистом без надлежащего на то анализа. Не проводятся исследования и прогнозы развития рынка, адаптации внутренних возможностей предприятия к изменяющимся условиям внешней среды. На предприятии также должным образом не проводится анализ внутренней среды предприятия - изучение организационной структуры предприятия с точки зрения ее жизнеспособности и конкурентоспособности, анализ производственных, трудовых, кадровых и других ресурсов предприятия, то есть оценка самого предприятия сегодня и в будущем, выявление резервов.