МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ УКРАИНЫ

ОДЕССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНТВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА.

Реферат на тему :

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ

***СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ.***

*Выполнила :*

*студентка II курса*

*Группы ОМ-011*

*Харченко В.А.*

*Проверил :*

*Медынский Василий Леонидович*

## Одесса

*2002 год*

### П Л А Н

1. Введение. Характеристика организационной структуры управления.
2. Виды организационных систем управления и их характеристика.

2.1.Линейная система.

2.2.Функциональная система.

2.3.Линейно-функциональная система.

2.4.Линейно-штабная система.

2.5.Матричная система.

2.6.Комитетная система.

2.7.Дивизиональная система.

3. Выводы.

1. **ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.**

Организация – это единство организационной структуры и организационного

процесса.

 *Структура управления –* это совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления, реализованных в конкретных организационных формах, обеспечивающих целостность управления и сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях.

 Организационная структура объекта управления (системы организации)отражает взаимодействие между его элементами, это упорядоченная совокупность отдельных элементов, образующаяся составляющими данную организацию подразделениями.

 Пример.

 Организационная структура предприятия- это система логически взаимосвязанных подразделений, отражающая внутреннее строение предприятия.

Это подразделения объединяют одинаковые или близкие функции работников, материальных средств, которыми эти работники пользуются (цеха, участки, отделы и т.д.).

 *Организационная структура-* это единство людей и условий их деятельности, находящиеся в определенных соотношениях и взаимосвязях, таким образом , что работающие в ее рамках члены коллектива могли наиболее эффективно добиться поставленной перед нами задачи- использование собственных ресурсов и оптимизации путей к достижению конечной цели деятельности.

 Организационная структура является средством реализации эффективной деятельности предприятия и должна отвечать следующим требованиям:

1. быть простой, четкой и достаточно гибкой , обеспечивающей творческое решение задачи управления;
2. создавать условия для свободного и эффективного взаимодействия всех звеньев управления;
3. обладать способностями быстро реагировать на все изменения, происходящие как внутри предприятия, так и вне его;
4. быть восприимчивой к техническим и организационным новациям;
5. ориентировать все производственные и управленческие службы на достижение конечных целей предприятия наиболее эффективным путем.

 Одним из наиболее ценных качеств организационной структуры управления является ее гибкость, адаптивность, обеспечивающие быструю переналадку.

При этом работники должны понимать это как необходимость, требование времени.

Минимизация аппарата управления неизбежно ведет к интенсификации его труда,

повышению профессионализма, снижению общих затрат на организацию и управление до оптимальных размеров.

 Существуют разные виды организационной структуры управления.

 Различают простую и сложную организационную структуру управления.

При *простой структуре* управления (рис.3) все руководство осуществляет один человек- сам руководитель. Обычно это происходит на начальной стадии становления, когда объем работ невелик.

Рис.3Схема простой организационной структуры.

ПРЕЗИДЕНТ(владелец)

Административно-вспомогательные функции

ПРОИЗВОДСТВО

МАРКЕТИНГ

 При *сложной структуре* управления (рис 4) различные функции приходится поручать помощникам, заместителям, которые организуют, координируют и контролируют разные аспекты деятельности.

ПРЕЗИДЕНТ

Менеджер по административным вопросам

Менеджер по маркетингу

Менеджер по производству

 Отдел

 технического СБЫТ Бухгалтерия Отгрузка,

 контроля приёмка

 Сборка Реклама Снабжение

Рис. 4. Схема сложной организационной структуры.

 Различают централизованную и децентрализованную структуры. Степень централизации и децентрализации определяется количеством и важностью решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.

 Любая организация может быть названа централизованной и децентрализованной по сравнению с другими.

 *Централизованная* структура управления предпочтительна если изменения во внешней среде происходят медленно, а организация относительно невелика. При этом наблюдается как положительные, так и отрицательные моменты.

 Преимущества :

1. экономически эффективное использование персонала, оборудования, производственных площадей;
2. высокая степень координации и контроля за специализированными видами деятельности;
3. сбалансированное развитие всех подразделений предприятия;
4. устранение возможного дублирования.

Недостатки :

1. рост бюрократизма;
2. задержки в принятии решений.

*Децентрализованная* структура управления предпочтительна, если окружение

организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.

 Преимущества :

1. улучшение взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней по вертикали;
2. стимулирование инициативы нижних звеньев;
3. повышение эффективности процесса принятия решений;
4. условие мотивации деятельности руководителей;
5. улучшение подготовки руководителей разных уровней;

 Различают вертикальную и горизонтальную структуру управления.

 *Вертикальная* ( иерархическая) структура управления предполагает строгую иерархию – соподчиненность подразделений и работников сверху вниз.

####  Горизонтальная предполагает взаимосвязь подразделений и работников по службам, функциям, т.е. по горизонтали.

####  Недостаток этой структуры заключается в том , что возникают проблемы прямых взаимоотношений с большим количеством подчиненных.

####  Нужно выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам предприятия, организации и обеспечивает им эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижений намеченных целей. Она не может оставаться стабильной в изменяющихся условиях.

####  Многие организации используют бюрократические структуры управления. Их преимущества заключаются в :

#### четком разделении труда;

#### иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления;

#### профессиональном росте, базирующемся на компетентности;

#### упорядоченной системе правил и стандартов.

####  Негативное воздействия бюрократических структур управления заключаются в :

#### жесткой заданности поведения;

#### трудностях связи внутри организации;

#### неспособность к быстрым нововведениям.

1. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

*Системы управления –* это совокупность форм, с помощью которых на практике

реализуется процесс управления.

 Система управления имеет свою структуру, которая представляет собой упорядоченный набор образующих ее элементов, тем или иным способом связанных друг с другом.

 В рамках организационной структуры различают следующие системы управления.

* 1. Линейная система.

Линейная система характеризуется передачей управленческого воздействия от

субъекта управления к объекту в виде набора конкретных функций.

Все полномочия идут от высшего звена управления к низшему , решение

принимает одно руководящие лицо- линейный руководитель. Отличительной ее чертой является прямое воздействие на производство и сосредоточение в одних руках всех функций руководства.

 Линейная система имеет несколько уровней руководства( рис.5) при которых каждое подразделение или отдельный исполнитель подчиняется одному вышестоящему органу управления и получает от него указания. Этот орган обеспечивает управление подчиненными ему подразделениями, самостоятельно выполняя все управленческие функции.

Каждое звено линейной системы имеет только одну линию связи с вышестоящим

 и нижестоящими уровнями, а горизонтальные связи отсутствуют полностью. Поэтому, чтобы принять совместное решение, смежные подразделения должны обращаться через руководителя фирмы и всех вышестоящих начальников.

 ДИРЕКТОР

 Зам.директора Зам.директора Зам.дректора

 По производствен- по экономическим по кадровым

 Ным вопросам вопросам вопросам

 Исполнители Исполнители Исполнители

.

Исполнители

Исполнители

Исполнители

Рис.5.Схема линейного управления.

 С одной стороны, это удобно, ибо каждый сотрудник имеет только одного руководителя и знает, к кому обращаться со всеми своими проблемами.

 С другой стороны, эта система недостаточно гибкая и дает эффект только при решении простых задач, требующих малого количества информации.

 Достоинства система:

1. невозможность получения подчиненными противоречивых заданий и распоряжений;
2. полная ответственность руководителя за результаты работы;
3. обеспечение принципа единоначалия;
4. четкое распределение обязанностей и полномочий;
5. оперативный процесс принятия решений;
6. простота;
7. возможность поддерживать дисциплину;
8. стимулирование развития компетентности.

Недостатки:

1. эффективность только для малых организаций;
2. сложность координации процессов производства и управления;
3. необходимость для руководителя обладать разносторонними знаниями и высокой квалификацией;
4. негибкость, жесткость;
5. неприспособленность к дальнейшему росту - новым целям, задачам;
6. перегруженность обязанностями, ответственностью;
7. сдерживание инициативы молодых руководителей.

К линейным менеджером относятся руководители, направляющие,

координирующие и стимулирующие деятельность участников производственного процесса ( директора предприятия, начальники производств, цехов, участков, мастера и т.п.).

* 1. Функциональная система.

##### Функциональная система характеризуется передачей управленческого

воздействия через набор конкретных функций. Подразделения в этом случае дифференцируются по функциональному признаку, т.е. по специфическим задачам, которые им приходится решать (рис.6).

 Пример.

 На предприятия формируется :

1. отдел производства, который занимается непосредственно производством продукта;
2. отдел производства, который занимается непосредственно производством продукта;
3. отдел маркетинга, занимающийся исследованием рынка;
4. отдел планирования и т.д.

Эта система предполагает, что общие решения первого руководителя

конкретизируют главные функциональные специалисты организации.

Данная система основана на разделении труда в аппарате управления. Каждый функциональный руководитель обладает всеми распорядительными правами в вопросах, входящих в его компетенцию.

 Подразделение или исполнитель получает указание не только от непосредственного руководителя, но и от функциональных управляющих органов и информирует их о своей деятельности, но подчиняется при этом одному начальнику – функциональному руководителю.

 Рассматриваемая система предполагает специализацию функций управления. При этом высшая администрация не вмешивается в дела функциональных руководителей, когда речь идет о вопросах, требующих специальных знаний. Но в то же время функциональные руководители не могут обойти высших руководителей, если дело касается всей организации в целом

 В функции вышестоящего руководителя входит обязанность общего руководства и регулирования отношений между функциональными руководителями.

 Она используется при решении сложной задачи. Каждая из служб курирует свою сторону деятельности подразделений: производственную, финансовую и т.д. Однако по мере специализации производства число таких служб увеличивается, а решаемые ими вопросы мельчают, причем каждая из них считает свои проблемы главными и это может приводить к противоречиям, конфликтам, столкновению ведомственных интересов и амбиций.

 Генеральный директор

 Директор Главный Коммерческий

 По производству инженер директор

 Начальник Начальник Начальник Начальник

 цеха№1 цеха№2 цеха№3 цеха№4

Рис.6 Схема функционального управления.

Преимущества :

1. уменьшение времени на прохождение информации;
2. специализация деятельности руководителей;
3. меньшая загрузка высшего руководства;
4. стимулирование деловой и профессиональной специализации;
5. улучшение координации в функциональных областях.

Недостатки :

1. размывание единства ответственности и распорядительности, т.к. ни один из отделов не несет ответственности за результаты деятельности всей организации;
2. функциональные отделы могут в своей деятельности отойти от общей цели фирмы и уделить большее внимание выполнению внутренних задач;
3. борьба функциональных руководителей за приоритетность;
4. неувязки во времени, а также в информации, исходящей от разных руководителей;
5. недостаточная гибкость, когда путь команд от руководства к исполнителям становится очень длинным, что снижает их эффективность;
6. возможность получения противоречивых указаний, распоряжений;
7. сложность контроля.

Функциональная система управления может быть централизованной и

децентрализованной.

 Централизованная система строится по принципу объединения аналогичных производственных и хозяйственных функций под руководством единого функционального управляющего.

 При децентрализованной структуре в основе деятельности подразделений лежит группировка функций по признаку смежной продукции.

 К функциональным менеджерам относятся специалисты, самостоятельно руководящие инженерно – техническими, планово – экономическими, социальными и другими функциональными службами.

* 1. Линейно – функциональная система.

Линейно – функциональная система формируется в результате синтеза линейного

и функционального управления (рис.7)

#####  Руководитель

 Руководство Руководство

 АБВГ ВГДЕ

Функциональный руководитель2

Функциональный руководитель1

Линейный руководитель3

Линейный руководитель2

Линейный руководитель1

Руково- Руково- Руково- Руково- Руково- Руково-

дитель дитель дитель дитель дитель дитель

 А Б В Г Д Е

 Рис.7. Схема линейно –функционального управления.

Эта система реализуется в условиях концентрированного руководства и

ограниченного функционализма ; в одном случае руководитель дает распоряжение через соответствующего линейного руководителя, в других – минуя его.

 Функциональные подразделения при этом утрачиваю право принятия решения и непосредственного руководства нижестоящими подразделениями. Они лишь участвуют в постановке задач, в формировании и подготовке выбора решений, оказывая помощь линейному руководителю в выполнении отдельных функций управления. При этом функциональные руководители имеют право воздействовать на исполнителей от своего имени. Для устранения противоречивости указанной либо вводится приоритет указаний линейного руководителя над функциональным, либо функциональному руководителю передается только часть полномочий, либо право рекомендаций. Принятые к исполнению рекомендации в дальнейшем контролирует функциональный руководитель.

 Основа линейно – функциональных систем управления – это рационализация процесса управления по основным функциям: производства, исследование и разработки, снабжения, сбыт, бухгалтерский учет, финансы, кадровая политика и т.д.

 По каждой такой функции формируется система служб, пронизывающая все предприятия: от директора на высшем уровне через систему отделов и цехов до нижнего уровня – бригадиров и мастеров, руководящих непосредственными исполнителями.

 Система более всего применима для управления в условиях стабильной экономической среды, например, массового производства, где четко выражена иерархическая пирамида управления, изменения в технологии производства нечасты, планирования детерминировано.

 Такие оргструктуры управления имеют определенные преимущества :

1. специалисты в них обладают высокой компетентностью и квалификацией.
2. Это наиболее эффективная форма организации труда для выполнения рутинных,

повторяющихся, неизменных задач и операций, которые не требуют множества контактов, частого принятия решений или постоянного внесения изменений в выполняемую работу;

1. сокращается время на решение технологических вопросов;
2. при такой структуре легко управлять людьми, особенно методами

 административного воздействия;

1. разделение труда по профессиональному принципу приводит к сокращению

расходов;

1. создается доверительная и стабильная атмосфера для специалистов.

К недостаткам таких структур относятся :

1) недостаточная гибкость, т.е. невозможность быстро приспособиться к новым условиям изменения спроса, выживаемости на рынке;

1. передача информации, коммуникации между функциональными подразделениями крайне затруднены и выполняются медленно;
2. крайне замедлен и усложнен процесс принятия решений в целом – после

обсуждения внутри подразделения информация передается с искажением на другой уровень управления, а ответственность за один и тот же объект научно - технической ( тема, проект) и управленческой деятельности распределяется между различными подразделениями, что приводит к дополнительным согласованиям, а в результате и к ухудшению выработки и принятия решений;

1. руководители и специалисты разного уровня различных служб ( линейные и

функциональные) конфликтуют по поводу приоритетов задач;

1. система материального поощрения базируется только на выполнении функций

своего подразделения, а не с точки зрения обеспечения высокого конечного результата всего предприятия.

Возможны следующие пути выхода из тупиков линейно- функциональной структуры:

1. поиск лидера, который сможет сплотить все структурные подразделения для

решения комплексной проблемы;

1. формирование такой организационной культуры в фирме, при которой у всех

работников были бы одинаковые ценности и мотивация, заинтересованность в

общих результатах;

1. реорганизация структуры фирмы и формирование взамен линейно –

функциональных командных, автономных и самоуправляемых групп работников.

* 1. Линейно – штабная система.

Эта система основывается на линейной системе руководства.

 С ростом организации у руководства возникает необходимость в привлечении специальных экспертов – советников, референтов, юристов и т.д., которые объединяются в специализированные функциональные подразделения (штабы) для решения тех или иных задач, включая специалистов по различным сферам деятельности. Таким образом, линейное руководство дополняется штабным. При этом разгружается высшее руководство и повышается мобильность управления (рис.8).

 Начальник цеха

ШТАБ

 Механик Экономист Энергетик

 Технолог Диспетчер Нормировщик

 Начальник Начальник Начальник

 участка1 участка 2 участка3

Рис.8. Схема линейно – штабного управления.

 Если линейные руководители несут ответственность за достижение главных целей фирмы, то штабные обычно выполняют роль консультантов – готовят рекомендации и проекты. Но нередки случаи, когда они воздействуют на всю производственную и управленческую систему.

 В задачи штаба входят :

1. получение и анализ информации, характеризующей внутреннюю и внешнюю

ситуацию;

1. подготовка проектов решений;
2. текущее консультирование руководства;
3. содействие в проведении контроля.

Достоинства :

1. сохраняет преимущества линейной системы;
2. обеспечивает решения более высокого качества за счет привлечения

высококомпетентного персонала;

1. повышает возможности оперативного решения нестандартных ситуаций.

Недостатки :

1. увеличение процесса принятия решений;
2. возможность несогласованной деятельности отдельных штабных подразделений;
3. безответственность штабных работников за реализацию своих решений;
4. личные амбиции членов штаба;
5. при больших объемах работ нагрузка на линейного руководителя и его аппарат – весьма значительная.
	1. **Матричная система.**

Матричная или проектная, программно – целевая система предусматривает

создание временной организации для решения конкретной задачи внутри функционального подразделения. Ее члены – высококвалифицированные специалисты в разных областях, собравшиеся для осуществления сложного проекта в проектную группу.

 Эта система применяется при разработке научно – технических программ и проектов. Многие фирмы создают такую систему управления, чтобы сконцентрировать внимание и усиление на разработке особо важных новых технологий, продуктов и т.п.

 Наряду с постоянными функциональными отделами образуется временные проектные группы для решения конкретных проблем, члены которых остаются в штабе функциональных подразделений. Это позволяет легко перемешать персонал при переходе от одного проекта к другому и лучше использовать потенциал коллектива.

 Формирование проектной группы проходит такие стадии:

1. подбор участников;
2. период срабатываемости;
3. период нормального функционирования;
4. период реорганизации;
5. расформирование.

Для эффективной деятельности такой группы ее руководитель (проект –

менеджер) должен правильно распределять функции и обязанности, четко ставить цели, задачи и планировать работу, заинтересовать каждого, создать благоприятный психологический климат, избегать конфликтов.

 Система предполагает подробное описание всех организационных связей с указанием, кто и в какой степени участвует в разработке, когда выполняется данная работа, каков ее объем, чем она заканчивается и куда передается.

 Когда проект завершен, группа распускается – специалисты занимают свои прежние места или переходят в новую проектную команду.

 Члены этих групп выбираются из числа наиболее квалифицированных специалистов, которые в дополнение к их постоянным функциональным обязанностям назначаются руководителями конкретных проектов в данном подразделении. Они взаимодействуют с нужными для выполнения работы исполнителями и руководят ими. В то же время по отношению к другим заказам они являются исполнителями и должны выполнять указания старших специалистов, отвечающих за эти заказы.

 Сущность матричной системы заключается в том, что совместная работа линейных и функциональных руководителей предусматривается не по всем, а по строго установленным вопросам.

 Система более всего эффективна в условиях индивидуального и мелкосерийного производства, при которых переход на новый вид продукции требует изменений в технологии, а степень детерминированности планирования низка.

 Эта система объединяет главные ее достоинства, ориентированные как на продукт (проект), так и на функционирование самой системы. Она более гибкая и допускает одновременное осуществление на разных этапах разработок различных видов работ.

Рис.9.Матричная Руководитель

схема

управления.

 Функцио- Функцио- Функцио- Функцио-

 нальный нальный нальный нальный

 руководи- руководи- руководи- руководи-

 тель№1 тель№2 тель№3 тель№4

 Линейный Линейный Линейный

руководитель№1 руководитель№2 руководитель№3

 Достоинства :

1. сохраняет преимущества линейно – функциональной системы;
2. нацеливает на взаимную согласованность работы всех подразделений для

достижения цели проекта;

1. упрощает координацию выполнения работ;
2. формирует предпосылки для наиболее квалифицированного исполнения

отдельных функций;

1. вырабатывает гибкость в организации;
2. служит преодолению бюрократических препятствий в работе ведущих

специалистов;

1. налаживает хорошие связи между группами специалистов вследствие работы с

двумя начальниками;

1. дает возможность производить кадровые изменения и не загружать персонал

 долгосрочными заданиями в следствии относительной автономности;

1. способствует тому, что результаты различных направлений деятельности могут привести к принятию творческих решений.

Недостатки:

1. временность коллектива;
2. нарушение принципа единоначалия ( двоевластие, подчиненность

функциональному отделу и проектной команде одновременно);

1. сложность взаимоотношений – в сработанности, совместимости и т.п.;
2. возникновение конфликтов вследствие различной ориентации начальника;
3. проблемы с распределением ресурсов;
	1. Комитетная система.

Комиссия (комитет) – группа лиц, на которых возложено решение специальной

задачи.

 Цель создания комиссий состоит в обеспечении представительства заинтересованных групп для выработки сбалансированной точки зрения. В комиссии можно обменятся опытом, высказать идеи, выработать коллективные рекомендации.

 Преимущества :

1. выработка коллективных рекомендаций ;
2. повышенное чувство ответственности к принимаемым решениям;
3. одновременное получение новой информации;
4. экономия рабочего времени руководителей;
5. прямой выход на нужный уровень, минуя инстанции.

Недостатки :

1. сравнительно медленный процесс принятия решений;
2. участники , заняв доминирующее положение, могут подавлять потенциальные

 возможности других;

1. разногласия могут принимать компромиссные – не всегда эффективные решения.
	1. Дивизиональная система.

Дивизиональная система управления ( от лат. divido – разделяю) появилась в 20-е

годы ХХ века.

 Дивизиональная система управления заключается в создании в рамках крупной фирмы производственных отделений ( завода или группы предприятий), пользующихся автономией в осуществлении хозяйственной и оперативной деятельности. Эти отделения ориентированы на различные виды продукции , разные группы потребителей, различные регионы, что в свою очередь позволяет расширить ассортимент выпускаемой продукции.

 На эти отделения возлагается вся ответственность за разработку, производство и сбыт однородной продукции. Все управленческие функции также имеют линейно – функциональную структур, но в рамках одного завода или группы предприятий как хозяйственной единицы.

 Такой подход способствует повышению гибкости производства и оперативности управления, высвобождению руководства всей компании для решения задач стратегического характера. Эти отделения – хозяйственные единицы – переходят на самоокупаемость , получают хозяйственную самостоятельность в создании готового продукта и его сбыта. При этом с компанией они могут быть связаны только финансовыми узами, перечисляя ей 30-40% прибыли.

 В 60-60 годах отмечался активный переход многих крупных и средних промышленных форм к дивизиональной системе управления.

 Основной ее смысл – создание в рамках крупной промышленной фирмы производственных отделений, пользующихся автономией в осуществлении своей повседневной оперативной деятельности.

 Дивизиональная система представляет собой совокупность функциональных структур, у которой стратегические функции централизованы на организационном уровне в штаб – квартире и офисе главного руководителя. Реализация же текущих управленческих функций переместилась в низовые структуры- отделения, суботделения и суперотделения.

 *Отделение* крупной западной фирмы представляет собой группу взаимосвязанных предприятий, организаций по сбыту, исследовательских центров, характеризующихся, как правило, территориальной обособленностью.

 *Суботделение –* это предприятия и организации, входящие в отделения, имеющие широкую производственную и экономическую самостоятельность и находящиеся ближе всех к потребителям.

 *Суперотделения –* это региональные группы, значительная часть деятельности которых осуществляется за рубежом.

 Во главе управленческой структуры обычно находится штаб – квартира и офис главного руководителя.

 Штаб – квартира состоит из отдельных функциональных узлов, в которых сосредоточены службы, осуществляющие прогнозирование, планирование, маркетинг.

 Офис главного руководителя является организационной формой , в которой функционирует коллективный орган управления фирмой – совет директоров или ее правление.

 Эта система дает возможность расширить ассортимент продукции, приблизить производство к требованиям потребителей, а также высвободить руководителей высшего звена для перспективного развития производства.

 Достоинства :

1. ориентация на конечный продукт;
2. создание условий для принятия творческих решений;

Недостатки :

1. ориентация только на данный продукт;
2. возможные конфликты из-за ресурсов;
3. дублирование функций, что приводит к росту управленческого персонала;
4. замедленность технической политики;
5. решение текущих проблем в отделениях и суботделениях;
6. усиление диверсификации без учета интересов всей фирмы в целом;
7. увеличение затрат на содержание аппарата управления.
8. ВЫВОДЫ.

Итак, можна сделать вывод, что линейная и функциональная системы управления

ориентированы на индивидуальный способ принятия управленческих решений, а матричная и комитетная – на коллективный ( коллегиальный).

Коллективный подход к управлению является более эффективным и особенно

необходим в тех случаях, когда любая, даже самая незначительная ошибка, может дорого стоить.

Формой его проявления является междисциплинарный подход, когда в основе

лежит принцип, по которому каждый член коллектива, будучи специалистом в своей области, выносит свои идеи на суд всех членов группы, оценивающих эти идеи со своих позиций, в результате чего каждая идея получает всестороннюю оценку.

 Коллективное руководство способствует слаженности в работе и тщательной координации : инженеры конструируют новые модели, маркетологи разрабатывают под них стратегии продаж, организаторы производства строят новые цеха, а финансисты изыскивают резервы.

 Изменение системы управления, ее перестройка в фирмах начинается сверху. Ее инициаторами являются 1-3 ведущих менеджера , которые считают коренную реорганизацию делом своей жизни. Задуманные изменения тщательно прорабатываются в узком кругу единомышленников, часто с помощью специально приглашенных высокооплачиваемых специалистов из консультативных фирм по управлению.

БИБЛИОГРАФИЯ:

И.П. Продиус, Т.А. Владимирова,

Д.В. «Запорожан», « Менеджмент: человеческий фактор,2000 год.

М.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури, «Основы менеджмента».