**Содержание**

[Введение](#_Toc275528973)

[Глава 1 Методы управления организацией](#_Toc275528974)

[1.1 Организационно-распорядительные методы](#_Toc275528975)

[1.2 Административно-распорядительные методы](#_Toc275528976)

[1.3 Экономические и экономико-математические методы](#_Toc275528977)

[1.4 Социально-психологические методы](#_Toc275528978)

[Глава 2 Современные тенденции в развитии методов управлениями организациями](#_Toc275528979)

[2.1 Механистические организации](#_Toc275528980)

[2.2 Органические организации](#_Toc275528981)

[2.3 Новые типы организаций](#_Toc275528982)

[Заключение](#_Toc275528983)

[Список использованных источников](#_Toc275528984)

[Приложение 1](#_Toc275528985)

# Введение

**Актуальность исследования:** В условиях рыночной экономики, где число конкурентов практически в любой отрасли, кроме естественных монополий достаточно велико, необходимым условием выживания и успешного развития предприятия является обеспечение его конкурентоспособности. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие производимых компанией товаров и услуг условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качествам, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации, включающим в себя такие понятия, как цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама.

Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя систему управления, которая обеспечивает ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке в конкурентной борьбе среди множества производителей аналогичных товаров. В связи с этим значительно возросла роль людей (персонала) в организации, который еще в недавнем времени воспринимался лишь как один из факторов производства, сегодня же превратился в основной стратегический ресурс организации. Люди теперь рассматриваются не как «винтики», а как главное достояние компании в конкурентной борьбе и источник прибыли. Это обусловлено их способностью к творчеству, постоянному развитию и обладанием высокими знаниями. В этой связи очень важное значение приобретают избранные руководством организаций методы управления, направленные в первую очередь на людей и только потом на различные процессы; их освоение и применение оказывает существенное влияние на все сферы деятельности и процессы в организации, способствуют успешной адаптации к меняющимся внешним условиям функционирования. Методы управления (административные, экономические, социально-психологические) носят универсальный характер: их применяет любая организация вне зависимости от каких-либо факторов внутренних или внешних. Так, административные методы характеризуют власть и принуждение, позволяющие регламентировать деятельность организации и поддерживать необходимую дисциплину, экономические - это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и экономические интересы людей, социально-психологические направлены нВ управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии сохранения здоровья работников и хорошего морально-психологического климата в коллективе. Поэтому важным является их соотношение в системе управления: направлены ли они в-первую очередь на установление жестко фиксированной структуры в организации и господством правил и регламентов или ориентированы на гибкие структуры в организации с децентрализацией управления. Это - немаловажный фактор особенно для предприятий России, перешедшей с командно-административной системы управления к рыночной, при этом сохранив многие ее признаки и черты. Например, основной метод мотивации на многих предприятиях - «кнута и пряника» (упор больше делается на административные и экономические методы управления), то есть пока ценность работника невелика, хотя в скором времени должна измениться.

**Предмет исследования:** методы управления организациями в условиях рыночных отношений.

**Объект исследования**: организации, существующие в новых условиях хозяйствования и их эффективность

**Цель исследования:** проанализировать организации, применяющие различные методы управления и выявить методы, способные принести наибольшую эффективность организации в условиях рыночной экономики.

Реализация цели исследования предполагает решение следующих **задач:**

1.Описать методы управления организации, их компоненты и предназначение.

2.Проанализировать организации, использующие различные методы управления.

3.Выявить методы управления, позволяющие наиболее эффективно проектировать и управлять организацией.

**Источниковая база:** материалами для исследования послужили монографии, научные статьи, периодические издания.

**Структура работы:** курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

# Глава 1 Методы управления организацией

Методы управления в наиболее общем виде представляют собой приемы и способы осуществления последовательных и непрерывных функций менеджмента. Иными словами, методы менеджмента можно определить как совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления[[1]](#footnote-1).

В современной теории менеджмента методы управления классифицируются по самым различным признакам.

Наибольшее распространение получила классификация методов управления, обусловленная их содержанием. С указанной точки зрения выделяют организационные, административные, экономические и социально-психологические методы управления. Подобный способ деления методов управления на группы является достаточно условным, так как все они имеют множество общих черт и подвержены взаимному влиянию. Только характерные различия в способах воздействия на объект управления позволяют рассматривать каждый из вышеперечисленных методов в отдельности.

Исследованию вышеперечисленных методов и будут посвящены последующие параграфы настоящей главы.

## 

## 1.1 Организационно-распорядительные методы

Сущность организационно-распорядительных методов состоит в том, что любая совместная деятельность людей должна быть надлежащим образом организована, т.е. спроектирована, нацелена, регламентирована, а также снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях. Иными словами, необходимо сначала создать организацию, набрать работников, распределить между ними полномочия и ответственность и уже после этого руководить их действиями.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что организационно-распорядительные методы управления предшествуют самой деятельности, создают для нее необходимые условия, а, следовательно, являются пассивными.

Организационно-распорядительные методы - это методы на основе силы и авторитета власти, т.е. указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и т.д. Они позволяют: 1) регламентировать деятельность (всей организации, структурных подразделений, должностей, функций); 2) обеспечивать организацию нормативами (времени, численности персонала, нормативами выработки, концентрации вредных веществ, нормативами соотносительности, например преподавателей и студентов в вузе); 3) поддерживать дисциплину (предостережение, разъяснение, ознакомление, советы)[[2]](#footnote-2).

К организационно-распорядительным методам управления относятся:

* подбор, расстановка и работа с кадрами;
* организационное регламентирование (нормирование);
* организационное планирование;
* организационное распорядительство;
* организационный инструктаж;
* организационный контроль;
* организационный анализ;
* организационное проектирование;
* обобщение организационного опыта.

Подбор, расстановка и работа с кадрами включает в себя:

* составление методик и профессиограмм для оценки деловых и личных качеств граждан, поступающих на работу, в том числе квалификационных таблиц и справочников;
* разработку типовых документов для оформления приема на работу и учета кадров;
* создание систем и документации по аттестации и тарификации кадров;
* учет кадров;
* периодическую аттестацию руководителей и специалистов;
* разработку методик по обследованию кадров, регулированию личного состава, созданию кадрового резерва;
* принятие всех необходимых организационных мер для стабилизации кадров, всемерного сокращения их текучести.

Организационное нормирование (регламентирование) направлено на создание системы норм, правил, инструкций и регламентов, служащей базой для проектирования процессов на предприятии и управления ими. Организационный регламент включает в себя:

* номенклатурно-классификационные нормативы (материалов, покупных деталей, инструментов и т.п.);
* организационно-технические нормативы (технические, чертежные, организационные, документационные стандарты, условия, маршруты движения предметов труда, режимы обработки, оснастка и т.п.);
* организационно-структурные нормативы (схемы подчинения, производственные и организационные структуры, типовые схемы управления, типовые штаты, нормативы численности рабочих, инженерно-технических работников, служащих, нормы времени, типовые положения об отделах (службах), типовые функционально-должностные инструкции и т.п.);
* оперативно- календарные нормативы, регламентирующие протекание процессов на предприятие;
* административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила оформления найма, увольнения, перевода, командировок и т.д.).

Организационные нормативы разрабатываются и утверждаются на следующих уровнях управляющей системы: на уровне предприятия; на уровне местных органов управления; на федеральном уровне[[3]](#footnote-3).

Задачи организационного планирования заключаются в том, чтобы расчетным путем определить:1) какой объем работы необходимо затратить, чтобы достичь цели, поставленной перед соответствующим подразделением управленческого аппарата или отдельным исполнителем;2) какова длительность в календарном отношении отдельных управленческих операций и процедур;3) каковы потребности работников управленческого аппарата в средствах и предметах труда.

Ответ на указанные вопросы дает возможность составить организационный план, отражающий информацию о том, что необходимо выполнить, на каком участке, в какие сроки, с какими затратами труда и средств.

Важнейшим элементом организаторской работы является обеспечение четкой целенаправленности и слаженности работы коллективов в рамках определенных требований к качеству продукции и некоторых ограничивающих условий в части предоставленных ресурсов. Основным орудием для создания такой целенаправленности и слаженности в управлении предприятием является оперативно-производственное планирование, включающее четыре основных элемента: задание, определяющее результаты работы; качественные показатели; лимиты ресурсов; план организационно-технических мероприятий.

Организационный инструктаж предполагает инструктаж исполнителей в управляемой системе; а также специалистов и служащих в управляющей системе.

Организационное распорядительство включает в себя: своевременную выдачу распоряжений основным, вспомогательным и обслуживающим подразделениям экономической системы; постановку конкретных задач всем исполнителям в управляющей системе, нижестоящим уровням управления; текущее административное распорядительство в управляющей и в управляемой системах в целях обеспечения технического, организационного и экономического регулирования; помощь исполнителям в устранении возникающих трудностей в процессе исполнения управленческих решений.

Организационный контроль предполагает контроль исполнения: решений, распоряжений вышестоящей организации и различных уровней управляющей системы данного звена предприятия, в том числе собственных решений (руководителя); соблюдения технических, экономических и организационных нормативов (правил), технологических режимов, трудовой дисциплины, правовых норм и выполнения плановых заданий.

Организационный анализ осуществляется в процессе исследования системы управления и служит информационной базой для организационного проектирования. Проанализировав структуру и процесс управления, вскрыв все плюсы и минусы, можно выявить организационные резервы и на этой основе запроектировать такую комбинацию всех факторов работы (организация, методы, техника управления), которая обеспечит наилучший результат. Это один из главных методов, которыми пользуются для решения организационных задач. Применяя анализ, необходимо так спланировать работу, так подготовить ее выполнение, так научиться ее выполнять и, наконец, так поставить контроль за ее выполнением, чтобы вывод из наблюдений и анализа организационной практики гарантировал бы наибольшую эффективность деятельности управленческого персонала при наименьших затратах сил и средств.

Организационное проектирование, служащее одним из главных методов рационализации систем управления, осуществляется на базе системы организационных нормативов и организационного анализа, имеет целью разработку модели структуры или процесса[[4]](#footnote-4).

Процесс обобщения организационного опыта включает в себя: командировки для изучения опыта родственных предприятий своей отрасли, предприятий смежных отраслей, зарубежного опыта, изучение и обработка документальных информационных источников (книги, журналы, экспресс-информация, ведомственные материалы и так далее).

Таким образом, организационно–распорядительные методы воздействия включают в себя комплекс разнообразных способов и приемов, с помощью которых осуществляется конкретная организаторская работа, как в сфере объекта, так и в сфере субъекта управления любого уровня.

## 1.2 Административно-распорядительные методы

Административно-распорядительные методы занимают особое место в системе управления, что вытекает из большого значения организационных факторов в обеспечении эффективной деятельности экономической системы любого уровня. Административно–распорядительная, организаторская деятельность, направленная на обеспечение выполнения всех необходимых функций управления, предполагает наличие специфических способов, приемов ее выполнения.

Административно–распорядительные методы воздействия призваны:

1. Обеспечить организационную четкость, дисциплинированность и эффективность работы управленческого аппарата.

2. Поддерживать необходимый распорядок в работе предприятия, приводить в действие постановления, приказы и решения руководящих лиц.

3. Проводить работу с кадрами, реализовывать принятые решения.

Административно-распорядительные методы управления опираются на:

* систему законодательных актов федерального и местного значения;
* нормативно-директивные и методические документы организации (приказы, распоряжения и указания руководителя);
* планы, программы и задания;
* оперативное руководство.

В систему законодательных актов входят конституционные и федеральные законы, указы президента, постановления правительства, государственные стандарты, положения, инструкции, методики и другие документы (нормативные акты), утвержденные органами федеральной и местной власти для обязательного применения на территории всей страны и ее отдельных субъектов. При определении их состава, структуры, содержания и взаимосвязей должны учитываться научные подходы к менеджменту, охватывающие все теоретические и практические аспекты управления.

Систему нормативно-директивных и методических документов организации входят стандарты, методики, положения, инструкции и подобные документы долговременного использования, а также приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством фирмы и действующие только в данной фирме.

Обязательные атрибуты нормативно-директивных документов фирмы - это цель составления документа, основание для его разработки, место данной цели (задачи, функции) в системе менеджмента, возможный круг исполнителей, требования к качеству работ, экономии ресурсов, срокам, контролирующее лицо, санкции за неисполнение, источники информации. В методических документах, кроме этих данных, должны быть приведены конкретные методы осуществления рабочих операций.

Система взаимосвязанных планов, программ и заданий тоже относится к административным методам менеджмента, так как они регламентируют порядок работы управляющей и управляемой подсистем системы управления организации.

Наряду с рассмотренными выше тремя административными методами менеджмента, в настоящее время широко применяется оперативное управление, основанное на личной власти руководителя и заключающееся в отдании им устных распоряжений в рамках координирования текущей деятельности работников[[5]](#footnote-5).

## 

## 1.3 Экономические и экономико-математические методы

Действие экономических методов управления основано на материальной заинтересованности исполнителей и руководителей в результатах своего труда. Наиболее важным элементом системы экономических методов управления является материальное стимулирование. Вся совокупность материальных стимулов может быть условно разделена на две основные группы. Первую группу образуют материальные стимулы прямого воздействия, вторую – материальные стимулы косвенного воздействия. Самые распространенные материальные стимулы прямого воздействия – это заработная плата и премии.

Заработная плата представляет собой цену живого труда, которую работодатель выплачивает своим работникам за выполненные трудовые операции.

Действующее Российское законодательство определяет, что заработная плата каждого работника зависит от его личного трудового вклада и качества труда и максимальным пределом не ограничивается. Кроме того, предусмотрены равные для всех граждан условия оплаты труда, то есть запрещено снижение размеров оплаты труда работников в зависимости от пола, возраста, расы, религиозной принадлежности и так далее.

Премии – это вид материального поощрения, который непосредственно зависит от результатов труда конкретного работника или организации в целом. Премиальные системы закрепляются путем локального регулирования в соответствующих положениях. Положения устанавливают конкретные показатели и условия премирования, при выполнении которых у работника возникает право требовать соответствующую премиальную выплату, а предприятие обязано ее произвести. Положения о премировании определяют показатели и условия премирования с учетом задач, которые характерны для данной категории работников в процессе достижения конечного высокого результата труда. Так, рабочие премируются за выполнение производственных заданий, сбережение сырья, материалов, энергии; за рост производительности труда, повышение качества производимой продукции, освоение новой техники и технологии. Работники службы технического контроля премируются в зависимости от показателей качества продукции. Условия и показатели премирования руководящих работников, специалистов, служащих связывают их право на премирование с высокими конечными результатами, внедрением новейших достижений науки и техники в производство, ростом производительности труда, эффективным использованием производственного потенциала и т.д. При определении заработка, на который начисляются премии, в него включаются помимо тарифной ставки и оклада доплаты и надбавки к ставке (окладу): за работу в неблагоприятных условиях, интенсивность труда, работу в ночное время, за совмещение профессий, выполнение обязанностей бригадира, увеличение объема работ, за высокое профессиональное мастерство, за классность, выполнение особо важной работы, за ученую степень, персональная надбавка и др. В дополнение к системам оплаты труда может устанавливаться вознаграждение работникам предприятий и организаций по итогам годовой работы из фонда, образуемого за счет прибыли, полученной предприятием, организацией. Размер вознаграждения определяется с учетом результатов труда работника и продолжительности его непрерывного стажа работы на предприятии, в организации.

К материальным стимулам косвенного воздействия можно отнести все виды материальных поощрений, которые не связаны с непосредственной передачей денежных средств от работодателя к работнику. Например, бесплатные обеды, компенсации затрат на санаторно-курортные мероприятия, выделение целевых кредитов на приобретение жилья и тому подобное[[6]](#footnote-6).

## 

## 1.4 Социально-психологические методы

Социально-психологические методы управления направлены на высшие потребности человека. К числу высших потребностей относятся потребности в коммуникации (т.е. социальные потребности), потребности в уважении и потребности в самовыражении. Методы управления, основанные на социальных потребностях и потребностях в уважении условно можно отнести к социальной группе методов управления. Основная их цель - формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, облегчение адаптации для новичков. Группа оказывает существенное влияние на деятельность работников организации и их удовлетворенность. Причем указанное влияние может быть усилено за счет следующих мероприятий:

* обеспечение единства трудового коллектива за счет организации работы группы как единого целого.
* участие членов группы в формировании и изменении ее состава, т.е. в отборе, обучении и ротации работников.
* формирование формальных и неформальных норм группового поведения.
* распределение ресурсов (заработной платы, премий и т.п.) между членами группы по коллегиальному, а не по единоличному принципу.
* использование межгруппового соперничества для усиления внутригрупповой солидарности[[7]](#footnote-7).

Психологические методы предполагают раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности. Для этого необходимо: 1) создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты;2) присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха;3) признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие;4)высокая оценка, которая может быть личной и публичной. Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране такая практика широкого распространения еще не получила. Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии;5) создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных интересах, поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам и неудачам. Так, элементами стимулирования доверием являются: свобода планирования собственной работы, возможность самостоятельного выбора решений, доступа к общей информации, не имеющей отношения к заданию. Элементами стимулирования влиянием могут быть: включение в аттестационные комиссии, группы по разрешению конфликта, различные советы, жюри;6) предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг, в частности в продвижении по службе[[8]](#footnote-8).

Таким образом, обобщая вышеизложенное отметим:

1. Методы менеджмента можно определить как совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления.
2. Для современного менеджмента характерно применение методов управления, которые можно условно разделить на четыре основные группы: организационно-распорядительные, административно-распорядительные, экономические и социально-психологические.
3. Организационно-распорядительные методы управления предшествуют самой деятельности организации, и призваны создать для нее необходимые условия.
4. К организационно-распорядительным методам управления относятся: работа с кадрами; организационное регламентирование; организационное планирование; организационное распорядительство; делегирование полномочий; организационный инструктаж; организационное распорядительство; контроль исполнения; организационный анализ; организационное проектирование; обобщение организационного опыта.
5. Административно–распорядительные методы представляют собой систему способов и приемов, обеспечивающих целенаправленное, планомерное, слаженное и эффективное функционирование управляющей и управляемой систем, т.е. аппарата управления и всех элементов организации.
6. Административно-распорядительные методы управления опираются: систему законодательных актов федерального и местного значения; нормативно-директивные и методические документы организации (приказы, распоряжения и указания руководителя); планы, программы и задания; систему оперативного руководства.
7. Экономические методы основаны на материальной заинтересованности руководителей и исполнителей в результатах своего труда.
8. Наиболее важным элементом экономических методов управления является система материального стимулирования, которая включает в себя стимулы прямого и косвенного воздействия.
9. Психологические методы предполагают воздействие на потребности человека высшего уровня. Основу таких потребностей составляют потребности в самовыражении. Психологические методы предполагают воздействие на потребности человека высшего уровня. Основу таких потребностей составляют потребности в самовыражении и уважении.

# Глава 2 Современные тенденции в развитии методов управлениями организациями

## 2.1 Механистические организации

Каждая организация представляет собой достаточно сложную технико-экономическую и социальную систему, отражающую ее индивидуальность и специфику. Организационная структура фирмы направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в методах управления. Методы управления, используемые руководителями определяют организационную структуру, характер связей между подразделениями, степень централизации и децентрализации в управлении, объем и характер власти и руководства, количество уровней управления. Организационные структуры управления фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы (крупная, средняя, мелкая); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство); сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или внешние рынки); характер объединения фирмы (концерн, финансовая группа). Организационная структура фирмы определяет ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления фирмой[[9]](#footnote-9)9.

На протяжении длительного периода в мировой практике существовали и продолжают существовать организации, в основе которых находятся вертикальные традиционные структуры. В отечественной практике они преобладают до сих пор. Эти организации называют механистическими. В их основе лежит принцип иерархичности, который обеспечивает: распределение полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали, что закрепляется в нормативных документах организации; координацию разных видов деятельности для достижения определенных целей; эффективный контроль за реализацией целей и задач организации[[10]](#footnote-10)10. Механистические организации - это организации, деятельность которых основывается на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решении, узко определенной ответственности в трудовых операциях и жесткой иерархии власти[[11]](#footnote-11)11. Механистические организации характеризует прежде всего следующее:

* широкое использование правил и процедур;
* деление задач организации на специализированные работы;
* выполнение каждой задачи в соответствии с системой абстрактных правил, обеспечивающих однородность и координацию различных задач;
* каждый элемент или подразделение рассчитано на выполнение работы под руководством одного менеджера, который сохраняет свой авторитет благодаря делегированию задач от верхнего уровня иерархии;
* высокий уровень централизации власти;
* негибкие рабочие процессы;
* глубокое разделение труда и высокий уровень специализации работ;
* весьма ограниченные возможности сотрудничества;
* - высокий уровень заменяемости, зависимости и покорности сотрудников;
* множественность иерархических уровней;
* деятельность в организации основана на квалификации работников, которая является защитой от произвольных увольнений.

Механистические организации имеют достоинства и недостатки, первые состоят в следующем:

* четкое распределение и определение обязанностей повышает ответственность работников за порученную работу, позволяет замечать успехи и недоработки каждого;
* организация способствует высокой дисциплине, точности;
* наличие устойчивых неизменных обязанностей позволяет работникам интен6сивно набирать опыт, что способствует росту производительности и эффективности труда;
* данная организация весьма управляема, в ней возможна точная регламентация и стандартизация работ;
* при подборе работников можно предъявлять к ним конкретные требования, а дальнейшем оценивать их работу.

Вместе с тем имеются существенные недостатки:

* чрезмерно жесткий контроль;
* у работников формируется ощущение «винтиков в машине», беспомощность в нестандартных ситуациях, шаблонное поведение;
* при жестком распределении обязанностей отдельные вопросы и проблемы могут оказаться ничьими;
* при четком распределении обязанностей весьма трудно обеспечить эффективную взаимозаменяемость работников, особенно в небольших коллективах;
* отдельные специалисты могут спекулировать на своей кажущейся и реальной незаменимости.

Механистические организации, как правило эффективны, когда условия задач заранее обозримы (или регулярно повторяются), а организационные проблемы полностью ясны и их решения известны[[12]](#footnote-12)12.

## 

## 2.2. Органические организации

Последние десятилетия характеризуются существенной информатизацией общества, снятию ряда экономических и политических барьеров, открытостью границ. Это разрушило замкнутость организаций, которые вынуждены были становиться открытыми системами. Появились новые организации, чутко воспринимающие изменения внешней среды, ориентированные на удовлетворений требований потребителей. Для этого в организациях создается более гибкой структура, направленная на оперативное реагирование вызовов внешней среды. Такие организации получили название «органические», имеющие сетевую структуру управления, вместо специализированных задач - постоянное регулирование и пересмотр задач, вместо иерархического надзора - коммуникационную связь[[13]](#footnote-13)13. Ключевыми элементами органических организаций являются:

* отказ от иерархических отношений в пользу самоуправляемой координации. Члены организации руководствуются своим мнением при установлении инициативных связей в горизонтальном направлении;
* отсутствие жестких связей между частями системы, что обеспечивает условия для саморегулируемых процессов, включая адаптацию подсистем друг к другу;
* образование рабочих групп с участием представителей различных подразделений для решения определенных проблем;
* создание относительно независимых рабочих групп с широкой свободой действий и автономией при координации и принятии решений. Это позволяет группе самостоятельно решать задачи, входящие в ее компетенцию.

Цель органических организаций состоит в создании такой организации труда, которая опирается на самостоятельно действующих членов организации, а не на спроектированные рациональные структуры. В этих условиях самоуправляемый персонал делает упор на самоорганизацию, которая занимает место задаваемой сверху организации. Для такой организации характерно состояние, когда ни одна процедура не превращается в рутину. В этих условиях каждая проблема решается более-менее по-новому. Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение.

Несмотря на все привлекательные характеристики органического подхода построения организации, ему присущи и недостатки:

* существует опасность чрезмерного увлечения одной системной функцией (гибкостью) и полного игнорирования других (интеграции, структуризации и других);
* трудность обеспечения координации в рамках организации;
* наличие элемента случайности в сфере согласованных действий и координации. Способность персонала к самоорганизации и самокоординации носит слишком общий характер, чтобы признать ее в качестве единственного способа решения координационной проблемы;
* вероятность того, что связи, устанавливаемые по инициативе сотрудников, могут оказаться недостаточно эффективными или неэффективными;
* трудность распределения ответственности (по горизонтали) за реализацию принятых коллегиально решений;
* имеется вероятность того, что в определенных условиях неформальным лидером организационной единицы, состоящей из равных по рангу членов, станет лицо популярное, но недостаточно квалифицированное[[14]](#footnote-14)14.

Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение.

## 2.3 Новые типы организаций

Наблюдаемые в последние годы процессы в функционировании и развитии организаций находят конкретное проявление в формируемых новых типах организаций, имеющих органическую природу.

В настоящее время в областях высоких технологий и в быстро растущих отраслях появились организации, у которых имеются признаки организации будущего. В научной литературе эти организации получили название эдхократических (от англ., adhocracy) за их применимость к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии. Эдхократия - это в то же время и управленческий стиль, и организационный дизайн. Ключевым в ней является компетентность и она ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добирается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск так же, как и вознаграждения, делится между участниками. Формальности не типичны для эдхократической организации и сводятся в ней до минимума. Это относится к иерархии, рабочим условиям и помещениям, льготам, одежде и т.п. Так, в такой организации часто бывает трудно отличить менеджера от рабочего. Идея эдхократической среды в организации обычно приписывается американской компьютерной фирме «Хьюлет-Паккард» начавшей проводить ее в жизнь еще в 40-х гг. Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но ее вершиной являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. Ключевыми элементами эдхократического дизайна являются следующие:

* работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества, инновационности и эффективной совместной работы (групповая взаимосвязь работ);
* работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют коммуницировать друг с другом высокоэффективным образом;
* структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе. Части структуры сохраняются в небольших размерах;
* право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;
* система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер;
* отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры такой организации.

Наиболее пригодным этот дизайн является для организаций в таких областях, как консультационно-нововведенческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская и опытно-конструкторская, производство фильмов и т.п. Структура эдхократической организации обычно ассоциируется со схемой концентрической формы. Это не организация, которая видится с началом в одной точке, двигаясь от которой вверх или вниз, Вы приходите в конечную точку. В эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному, к успеху компании. В ней ценности (в первую очередь - качества ее работников) не ранжируются по уровням. Организации могут иметь разную степень эдхократичности. Тем не менее совершенно очевидным является то, что это определяется уровнем технологии, качеством работников и подготовкой руководителей[[15]](#footnote-15)15.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

* обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
* производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги;
* обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

По совокупности выполняемых задач такие автономные группы получают обычно статус центра прибыли, а в отдельных случаях могут являться самостоятельными компаниями. Однако в обоих случаях - они тем или иным образом облагаются корпоративными налогами. В многомерной организации бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство организации только инвестирует в них средства и дает деньги взаймы. В многомерной организации отношения членов автономной группы с руководством организации и ее другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом. Примером многомерной организации могут быть упомянутые ранее экспериментальные бригады «тележечной» сборки на заводах компании «Вольво». Эти бригады, состоящие из высококвалифицированных и многопрофильных работников, получают индивидуальный заказ от конкретного лица на сборку автомобиля. Бригада сама определяет, какие ресурсы, откуда и в каком объеме должны быть получены. Далее бригада собирает автомобиль на «тележке» от начала до конца и продает его заказчику. Из полученной суммы бригада рассчитывается с поставщиками, компанией, работниками и производит другие выплаты, а оставшаяся сумма реинвестируется. Бригада является как бы «предприятием в предприятии». Главным преимуществом такого подхода является то, что удается максимально удовлетворить запросы потребителя, сблизив его с производителем. Данный опыт не носит еще массового характера из-за своей сложности и дороговизны. Требуются очень высокое качество работников, адекватная организационная культура, отработанность операций и связей. Кроме того, необходима соответствующая среда: заказчики и поставщики, инфраструктура, общая культура и уровень образования и жизни[[16]](#footnote-16)16. Другая схема структуры многомерной организации приводится в книге Р. Акоффа «Планирование будущего корпорации». В ней проводится идея о том, что каждое подразделение в многомерной организации может быть организовано таким же образом, как и организация в целом. Многомерная структура применима к любому, вплоть до мельчайшего, подразделению организации. Чем меньше подразделение или часть организации, тем меньше его штат и больше разнообразных обязанностей у его руководителя. В организации, хозяйственные единицы которой относительно независимы, отличаются друг от друга и территориально разбросаны, многомерной делается именно определенная хозяйственная единица, а не организация в целом. Этот тип организации дает возможность даже небольшому подразделению быть настолько автономным, насколько вообще это возможно в структуре более крупной организации. Таким образом, многомерная модель создает с максимально возможной степенью приближенности свободный рынок внутри организации, который не исключает возможностей для синергии и экономии на масштабе деятельности. Основными преимуществами многомерных организаций Р. Акофф считает следующие:

* отсутствует необходимость в проведении каких-либо реорганизаций с целью изменения приоритетности критериев, используемых при проектировании работ. Акценты могут быть изменены путем перераспределения ресурсов руководством организации;
* подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений. Чем больше частей
* организации контактируют с «многомерной» группой, тем меньше воздействуют на нее изменения в этих частях;
* создаётся максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий при том, что роль руководства организации остается ведущей;
* к каждому многомерному образованию применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности - получаемая прибыль, что предотвращает выполнение псевдоработы и возникновение элементов плохой бюрократии. При этом прибыль, рассматриваемая как необходимое условие развития бизнеса, не является единственным мерилом успеха. Преобладающей целью выступает развитие многомерной организации и ее членов[[17]](#footnote-17)17.

Несмотря на многие преимущества многомерной организации, тем не менее даже с ее помощью бывает трудно создать такую структуру, которая устраивала бы всех членов организации и адекватно мотивировала бы их деятельность. Ряд специалистов считают, что данная проблема более успешно решается, если членам организации предоставляется право участвовать в принятии решений, касающихся их работы. Последнее уточнение является принципиальным и отличает в корне организации, построенные на «участии работников в управлении» или так называемые партисипативные организации, от организаций, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу других членов или частей организации. Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает:

* участие в принятии решений;
* участие в установлении целей;
* участие в решении проблем.

Принципиальное отличие модели партисипативной организации от традиционной и с делегированием прав приводится в таблице. Степень и формы участия в управлении наполняют партисипативность определенным содержанием. Различается три степени участия:

* выдвижение предложений;
* выработка альтернативы;
* выбор окончательного решения.

Первая степень - выдвижение предложений - не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем. Такой подход все еще широко применяется на предприятиях с централизованным руководством. Вторая степень - разработка альтернатив - требует уже появления в организации специальных структур, которые могли бы эффективно решать эту задачу. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Примером таких образований могут быть так называемые хозрасчетные или конфликтные комиссии (на российских предприятиях), комитеты по набору кадров в рабочие группы (на американских предприятиях), кружки качества (на японских предприятиях). Третья степень - выбор альтернативы − предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера[[18]](#footnote-18)18. Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя более низкого уровня иерархии в организации. Советы имеют следующие функции:

* несут ответственность за координацию деятельности подразделений, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет;
* отвечают за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью одного или двух вышестоящих уровней управления и одного или двух нижестоящих (обычно руководитель каждого уровня представительствует помимо «своего» совета еще в двух - «нижнем» и «верхнем»);
* определяют политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, совместимую с двумя другими уровнями.

Важно отметить, что советы не принимают решения за подотчетные им подразделения, они принимают решения только относительно процессов, происходящих на их уровне. Некоторым советам поручается оценка и одобрение деятельности подотчетного им руководителя. Однако право уволить остается за вышестоящим руководством. Таким образом, каждый отдельный руководитель получает поддержку как сверху, так и снизу. Описанные условия придают структуре организации демократический характер: каждое лицо в организации, которое имеет власть над другими, подотчетно их совместному контролю. Это предотвращает произвол по отношению к любому члену организации со стороны любого вышестоящего лица. Партисипативные организации имеют и другие важные преимущества. При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассмотрение большего количества альтернатив, привносит больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды. Участие развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом. Развивая систему коммуникаций в организации, участие в управлении открывает коммуникационную систему снизу и ослабляет тем самым давление на руководителя со стороны подчиненных. У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения. Создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность. Однако же при неправильном проектировании партисипативные организации сталкиваются с рядом проблем. Так, несовместимость иерархии и демократии, заложенная в мышлении человека, может постоянно возвращать его к допущению, что власть всегда идет в одном направлении. В таком случае трудно спроектировать демократическую организацию, в которой сохраняется иерархия. В результате происходит уклон либо в сторону неэффективности советов, либо они начинают вмешиваться в дела подотчетных им руководителей и подразделений. Практика участия показывает, что сильно развитые индивидуалистские начала в человеке вступают в противоречие с давлением коллег, которое оказывается ими на каждого отдельного участникаНередко в связи с приходом нового руководителя, обладающего своим стилем управления, своим видением ситуации, возникает необходимость реформирования партисипативных структур. Однако это может оказаться сверхсложной задачей, так как партисипативные структуры трудно перестраивать. На эффективность структур с участием работников в управлении существенное влияние оказывает поддержание баланса в назначаемости сверху и выборности снизу членов советов. Партисипативные типы структур используются в различного рода организациях. Они, как и многомерные, могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации. Их внедрение может проводиться как сверху, так и снизу путем постепенного и последовательного охвата одного уровня за другим[[19]](#footnote-19)19.

Быстрые и динамичные изменения последнего десятилетия, произошедшие во внешнем окружении деловых организаций, способствовали развитию особого типа организаций, получивших название предпринимательских. Появление этих организаций было связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе путем поиска и реализации всех имеющихся в этом направлении возможностей. Этого также требовала необходимость мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание этих экономических ценностей. И наконец, предпринимательские структуры как способ вознаграждения отдельных лиц и групп были вызваны к жизни необходимостью балансировки выгоды и риска, получаемых и разделяемых отдельными лицами и группами. Предпринимательские организации ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Реализация этих возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Контроль за ресурсами носит обычно опосредованный характер (аренда, займ и т.п.). Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация[[20]](#footnote-20)20. На рисунке 1 приводится принципиальная схема структуры предпринимательской организации.

**ПОТРЕБИТЕЛИ**

Предпринимательские ячейки

Рынки

Ресурсы организации

Консультанты

Высшее руководство

**Рис. 1 Схема предпринимательской организации**

Предпринимательская организация с позиций структурного взгляда на нее представляет собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится руководство этой организации. При этом руководство не только меняет свое место, но и меняет свои основные функции. Главной обязанностью руководства предпринимательской организации вместо традиционного контроля является всемерная поддержка усилий работников, делающих бизнес. Следующий снизу уровень организации включает три основных блока. Ключевой из них - это ресурсы организации (люди, деньги, время, технологии, информация, идеи и т.д.). Задача этого блока - обеспечение ресурсами усилий работников, делающих бизнес. Второй блок - это подразделения, определяющие рынки для бизнеса и передающие их развитие тем, кто делает бизнес. Третий блок состоит из консультантов, а точнее бизнес-тренеров, помогающих своим опытом и интуицией делать бизнес. На вершине перевернутой пирамиды расположены делающие бизнес предпринимательские ячейки, сфокусированные на определенный рынок, на котором они занимаются поиском и реализацией возможностей. Эти ячейки на деле являются небольшими автономными группами работников, объединенных по критерию бизнеса, который они делают. По статусу они могут быть центрами прибыли или даже самостоятельными фирмами, или компаниями. Такое структурное построение предпринимательской организации» поворачивает ее лицом» к потребителю, приближает к нему и позволяет своевременно и гибко реагировать на изменение его требований. При этом осуществляется максимально возможное делегирование прав и ответственности тем, кто непосредственно делает бизнес.

Резко повышается мотивированность людей и эффективность их работы[[21]](#footnote-21)21.

Исходя из вышеизложенного, отметим, что в управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует априорного понятия «хорошей» или «плохой системы». Есть выбор, соответствующий имеющимся условиям, и выбор, им не соответствующий. При изменении условий может измениться и выбор. На выбор подхода к построению организации влияет целый ряд факторов. Если высок уровень неопределенности окружающей среды и изменения носят перманентный характер и не всегда предсказуемы более эффективным являются методы управления, направленные на создание органической организации. Если внешняя среда стабильна, а изменения незначительны и предсказуемы - можно отдать предпочтение механистическому типу управления. Важную роль играет характер технологического процесса, если этот процесс устойчив и операции стандартизированы следует выбрать жесткое распределение обязанностей структура подразделений. Если технологический процесс неустойчив и существует множество нештатных ситуаций следует избрать более мягкое распределение обязанностей и более размытые и не сильно структурированные организационные структуры. Также влияет ряд других факторов: конкурентное положение на рынке, размер предприятия, ориентация на инновации, психологический климат, состояние экономики в стране.

Наблюдаемые в последние годы процессы в функционировании и развитии организаций находят конкретное проявление в формируемых новых типах организаций, имеющих органическую природу: эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но ее вершиной являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи - обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами, производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги, обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории. Партисипативная организация предоставляет всем ее членам возможность участия в управлении, путем участия в принятии решений, в установлении целей, в решении проблем. Предпринимательские организации базируются на индивидуальной инициативе, а не в координации, ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация.

# Заключение

В условиях рыночной экономики, став объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя систему управления, которая обеспечивает ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. В этой связи очень важное значение приобретают избранные руководством организаций методы управления, которые можно определить как совокупность приемов и способов, применение которых позволяет обеспечить нормальное и эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем системы управления.

Для современного менеджмента характерно применение методов управления, которые можно условно разделить на четыре основные группы: организационно-распорядительные, административно-распорядительные, экономические и социально-психологические. Организационно-распорядительные методы управления предшествуют самой деятельности организации, и призваны создать для нее необходимые условия. Административно–распорядительные методы представляют собой систему способов и приемов, обеспечивающих целенаправленное, планомерное, слаженное и эффективное функционирование управляющей и управляемой систем, т.е. аппарата управления и всех элементов организации. Экономические методы основаны на материальной заинтересованности руководителей и исполнителей в результатах своего труда. Психологические методы предполагают воздействие на потребности человека высшего уровня. Основу таких потребностей составляют потребности в самовыражении. Психологические методы предполагают воздействие на потребности человека высшего уровня.

Выделяют два типа построения организаций, базирующиеся на применении разных методов управления. Это - механистические организации, деятельность которых основывается на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решении, узко определенной ответственности в трудовых операциях и жесткой иерархии власти. Он целесообразен в тех случаях, когда организация оперирует в простой стабильной внешней среде, когда цель проста, труд достоверно измеряется и мотивирует работника, власть руководителя признается работниками как законная. Органические (адаптивные) организации - это организации, слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурами с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений. Они целесообразны, когда имеется сложное и динамическое внешнее окружение.

Однако не существует универсальных методов управления организации, приносящих всегда наилучшие результаты. На выбор подхода к построению организации влияет целый ряд факторов. Если высок уровень неопределенности окружающей среды и изменения носят перманентный характер и не всегда предсказуемы более эффективным являются методы управления, направленные на создание органической организации. Если внешняя среда стабильна, а изменения незначительны и предсказуемы - можно отдать предпочтение механистическому типу управления. Важную роль играет характер технологического процесса, если этот процесс устойчив и операции стандартизированы следует выбрать жесткое распределение обязанностей структура подразделений. Если технологический процесс неустойчив и существует множество нештатных ситуаций следует избрать более мягкое распределение обязанностей и более размытые и не сильно структурированные организационные структуры. Также влияет ряд других факторов: конкурентное положение на рынке, размер предприятия, ориентация на инновации, психологический климат, состояние экономики в стране.

Наблюдаемые в последние годы процессы в функционировании и развитии организаций находят конкретное проявление в формируемых новых типах организаций, имеющих органическую природу: эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но ее вершиной являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи - обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами, производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги, обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории. Партисипативная организация предоставляет всем ее членам возможность участия в управлении, путем участия в принятии решений, в установлении целей, в решении проблем. Предпринимательская организация базируется на индивидуальной инициативе, а не в координации, ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация.

# Список использованных источников

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. [Текст] / Р. Акофф.– М.: Прогресс,1985. -545 с.
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирм. [Текст] / М. М. Алексеева – М.: Финансы и статистика,1998. -282 с.
3. Большаков, А.С. Менеджмент. [Текст] / А. С. Большаков.- СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. – 86 с.
4. Вершигора, Е. Е. Менеджмент. Учебное пособие [Текст] / Е. Е. Вершигора.– М.: ИНФРА-М, 1995. – 214 с.
5. Веснин, В.Р. Менеджмент - изд. 3-е переработ. и доп. [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 658 с.
6. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент - изд. 3-е. Учебник. [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2003. – 626 с.
7. Герчикова, И.Н. Менеджмент - изд. 2-е переработ. и доп. Учебник [Текст] / И. Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 1995. – 582 с.
8. Глухов В. В. Менеджмент - изд. 3-е. Учебник для вузов. [Текст] / В. В. Глухов. – СПб.: Питер, 2006. – 232 с.
9. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. [Текст] / В.В. Гончаров - М.: МНИИПУ, 1998. – 178 с.

Грузинов В.П. Экономика предприятия: учебник для вузов. [Текст] / В.П. Грузинов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 795 c.

1. Казанцев, А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум - изд. 2-е. Учебное пособие [Текст] / А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 347 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. [Текст] / Ф. Котлер – СПб.: АО "Коруна", 1994. – 698 с.
3. Латфуллин Г.Р. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков. [Текст] / Г.Р. Латфуллин. //Проблемы теории и практики управления, - 1998. - № 1.- 76 с.
4. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса. [Текст] / Ю.А. Львов – СПб.: Бизнес –2002. – 371 с.
5. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие. [Текст] / И.И. Мазур. - М.: Высшая школа, 2000.- 68 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М.: Дело ,1992. -725 с.
7. Орлов, А.И. Менеджмент. [Текст] / А.И. Орлов. – М.: Изумруд, 2003. – 234 с.
8. Основы управления персоналом: Учебник для вузов. [Текст] / Под. ред. Б.Н.Генкина.- М.: Высшая школа, 1996. -178 с.

Основы экономики и управления производством: Конспект лекций [Текст]/ Под ред. Ребрина Ю.И. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. – 145 с.

Производственный менеджмент Учебник для вузов. [Текст] / Под. ред. Ильенковой С.Д. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 475 с.

1. Пугачева, Е.Г., Соловенко К.Н. Самоорганизация социально-экономических систем. Учебное пособие. [Текст] / Е.Г. Пугачева, К.Н Соловенко. – Иркутск: БГУЭП, 2003. – 104 с.
2. Рогожин С.В., Рогожина Т.В.Исследование систем управления Учебник. [Текст] / Рогожин С.В., Рогожина Т.В. - М.:Экзамен, 2005. – 324 с.
3. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. Учебное пособие. [Текст] / Ф.М. Русинов, Л.Ф. Никулин, Л.В. Фаткин.- М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.- 262 с.
4. Семенов, А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента - изд. 5-е переработ. и доп. Учебник. [Текст] / А. К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Издательско-торговая корпорация, «Дашков и К», 2008. -434 с.
5. Стародубровская И.В. От монополизма к конкуренции. [Текст] / И.В. Стародубровская. – М.:Приор-издат, 2000. – 212 с.
6. Управление организацией- 2-е изд. Учебник для вузов. [Текст] / Под ред. А.Г. Поршнева. - М.: ИНФРА-М, 1998. – 254 с.
7. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. [Текст] / Р. Фалмер– М.: ВИПКэнерго, 1992.- 275 с.
8. Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента - изд. 2-е. Учебно-практическое пособие [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 195 с.
9. Федорова, Н.Н. Организационная структура управления предприятием. Учебное пособие. [Текст] / Н.Н. Федорова. – М.: ТК Велби, 2003. – 310 с.
10. Холл, Х. Р. Организации: структуры, процессы, результаты. [Текст] / Х. Р. Холл. – СПб.: Питер, 2001.- 478 с.

# Приложение 1

**Таблица 1. Характеристики и условия применения механистического и органического подходов в проектировании организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Механистический тип организации | Органический тип организации |
| Характеристики | Узкая специализация в работе  Работа по правилам  Четкие права и ответственность  Ясность в уровнях иерархии  Объективная система вознаграждения  Объективные критерии отбора кадров  Отношения формальные и носят официальный характер | Широкая специализация в работе  Мало правил и процедур  Амбициозная ответственность  Уровни управления размыты  Субъективная система вознаграждения  Субъективные критерии отбора кадров  Отношения неформальные и носят личностный характер |
| Условия | Несложное стабильное окружение  Цели и задачи известны  Задачи поддаются делению  Задачи простые и ясные  Работа измеряема  Оплата труда мотивирует  Признается данная власть | Сложное, нестабильное  окружение  Неопределенность целей  и задач  Задачи не имеют четких  границ  Задачи сложные  Работу измерить сложно  Мотивирование потребностей верхнего уровня  Авторитет власти завоевывается |

1. Орлов, А.И. Менеджмент. [Текст] / А.И. Орлов. – М.: Изумруд, 2003. - С. 74-75. [↑](#footnote-ref-1)
2. Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента - изд. 2-е. Учебно-практическое пособие [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - С. 42-44. [↑](#footnote-ref-2)
3. Казанцев, А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум - изд. 2-е. Учебное пособие [Текст] / А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова. – М.:ИНФРА-М, 2002. - С. 25-26. [↑](#footnote-ref-3)
4. Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. [Текст] / В.В. Гончаров - М.: МНИИПУ, 1998. - С. 80-82. [↑](#footnote-ref-4)
5. Основы управления персоналом: Учебник для вузов [Текст]. / Под. ред. Б.Н.Генкина.- М.: Высшая школа, 1996. - С. 75-77. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление организацией- 2-е изд. Учебник для вузов [Текст]. / Под ред. А.Г. Поршнева. - М.: ИНФРА-М,1998.- C. 36-37. [↑](#footnote-ref-6)
7. Мазур И.И.Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие [Текст] / И.И. Мазур. - М.: Высшая школа, 2000.-С. 59-60. [↑](#footnote-ref-7)
8. Веснин, В.Р. Менеджмент - изд. 3-е переработ. и доп.[Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. - С. 140-141. [↑](#footnote-ref-8)
9. 9 Герчикова, И.Н. Менеджмент - изд. 2-е переработ. и доп. Учебник [Текст] / И. Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 1995. - С. 70. [↑](#footnote-ref-9)
10. 10 Семенов, А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента - изд. 5-е переработ. и доп. Учебник [Текст] / А. К. Семенов, В.И. Набоков. – М.: Издательско-торговая корпорация, «Дашков и К», 2008. - С. 252-253. [↑](#footnote-ref-10)
11. 11 Большаков, А.С. Менеджмент. Учебное пособие [Текст] / А. С. Большаков. - СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. - С. 55. [↑](#footnote-ref-11)
12. 12 Вершигора, Е. Е. Менеджмент. Учебное пособие [Текст] / Е. Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1995. - С. 85-86. [↑](#footnote-ref-12)
13. 13 Холл, Х. Р. Организации: структуры, процессы, результаты. [Текст] / Х. Р. Холл. – СПб.: Питер, 2001. - С. 96. [↑](#footnote-ref-13)
14. 14 Пугачева, Е.Г., Соловенко К.Н. Самоорганизация социально-экономических систем. Учебное пособие [Текст] / Е.Г. Пугачева, К.Н Соловенко. – Иркутск: БГУЭП, 2003. - С. 44-45. [↑](#footnote-ref-14)
15. 15 Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент - изд. 3-е. Учебник. [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2003. - С. 356-359. [↑](#footnote-ref-15)
16. 16 Федорова, Н.Н. Организационная структура управления предприятием. Учебное пособие. [Текст] / Н.Н. Федорова. – М.: ТК Велби, 2003. - С. 172-173. [↑](#footnote-ref-16)
17. 17 Акофф Р. Планирование будущего корпорации. [Текст] / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. -С. 255-257. [↑](#footnote-ref-17)
18. 18 Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент - изд. 3-е. Учебник. [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2003. - С. 362-364. [↑](#footnote-ref-18)
19. 19 Латфуллин Г.Р. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков. [Текст] / Г.Р. Латфуллин. //Проблемы теории и практики управления, - 1998. - № 1.- С. 23-26. [↑](#footnote-ref-19)
20. 20 Глухов В. В. Менеджмент - изд. 3-е. Учебник для вузов. [Текст] / В. В. Глухов. – СПб.: Питер, 2006. -С. 187-189. [↑](#footnote-ref-20)
21. 21 Рогожин С.В., Рогожина Т.В.Исследование систем управления Учебник. [Текст] / Рогожин С.В., Рогожина Т.В. - М.:Экзамен,2005. - С. 116-117. [↑](#footnote-ref-21)