

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Понятие «менеджмент трактуется в научной литературе по управлению достаточно широко: как процесс, как искусство управления, как наука управления, как аппарат управления, как функции управления, как люди, управляющие организацией. Между этими трактовками нет противоречий, они взаимодополняют друг друга.

Ключевые термины: управление; менеджмент; школы менеджмента; принципы и методы управления; внешняя среда; деловая среда; ситуационный подход; системный подход.

Понятие «менеджмент». Управление и менеджмент

Понятия «управление» и «менеджмент» традиционной воспринимаются как синонимы. В широком смысле такой подход не только возможен, но и необходим, поскольку обеспечивает простоту обозначения и единую основу восприятия социально-экономических процессов. Но профессиональное применение этих терминов обуславливает необходимость четкого обоснования и уточнения как их научных дефиниций, так и конкретного применения. Однородность первичного восприятия их понимания и содержания основывается на универсальном переводе англоязычного термина «to manage» как «управлять». С другой стороны, в русском языке существуют такие близкие понятия, как «руководство» и «управление» (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ управления и менеджмента

| Критерий | Управление | Менеджмент |
|------------|--------------------------|-------------------------|
| Субъект | Персонал управления | Руководитель |
| Объект | Составляющие организации | Подчиненный |
| Ориентация | Актуальная | Перспективная |
| Приоритет | Задача | Стратегия |
| Доминанта | Решение | Цель |
| Подход | Объектный | Процедурный |
| Ресурсы | Комплексные | Социально-экономические |

Сегодня в России термин «менеджмент» употребляется не только как обозначение вида профессиональной деятельности, но и непосредственно осуществляющего его субъекта. В обиходе его нередко определяют как руководство. Такая однозначность основывается на едином, официально и профессионально закрепляемом статусе группы первых лиц организации, называемых как ее руководством, так и менеджментом.

В то же время, несмотря на единство природы менеджмента и управления, необходимо отметить, что управление – более широкое понятие. Выделяются три рода объектов управления:

Виктор Глебович Антонов, доктор экон. наук, профессор, заведующий кафедрой корпоративного управления Государственного университета управления (г. Москва).

Галина Валентиновна Серебрякова, канд. кон. наук, доцент кафедры корпоративного управления Государственного университета управления (г. Москва).

- неживая природа;
- живая природа;
- человеческое общество.

Управление относится ко всем трем объектам. Действительно, мы говорим об управлении техническими системами (автомобиль, космический корабль), об управлении объектами живой природы (ростом растений) и управлении человеком. Понятие «менеджмент» употребляется только применительно к человеку, группе людей и организации.

В этой связи необходимо понимать, что обязательным условием менеджмента становится создание определенной организации, распределение полномочий, построение конкретной иерархии, что далеко не всегда необходимо в управлении объектами неживой и живой природы.

Управление как отношение

В самом общем виде управление представляется как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя элементами, один из которых находится в этом взаимодействии в позиции субъекта управления, а второй – в позиции объекта управления. Это взаимоотношение характеризуется следующими моментами:

- субъект управления направляет объекту импульсы воздействия (управленческие команды), в которых содержится информация о том, как должен в дальнейшем функционировать объект;
- объект управления получает управленческую команду и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Когда реализуется управленческое взаимодействие, можно говорить, что между двумя субъектами существует управленческая связь, суть которой состоит в том, что один из них заинтересован в определенном виде функционировании второго и генерирует управленческие команды, задающие желательное для него поведение второго субъекта, а второй в силу определенных причин ведет себя соответственно управленческим командам первого.

Для того, чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь и соответственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали отношения управления. Они задают возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять.

Характеристика основных школ менеджмента

1) Школа научного менеджмента.

Это направление разрабатывалось в трудах Ф. Тейлора, а также Г. Гранта, Ф. Гилберта и др. Необходимость исследований была вызвана переходом к массовому производству на крупных предприятиях и заменой ручного труда машинным.

Целью исследований были практические методы повышения производительности труда и эффективности производства.

В основе разработки методов научного менеджмента лежали эмпирические наблюдения за выполнением отдельных рабочих опера-

ций, замеры (хронометраж) времени, необходимого для осуществления той или иной операции, и на основе анализа полученных результатов – выработка рекомендаций по совершенствованию производственных процессов. Для того, чтобы стимулировать стремление работающих выполнять и перевыполнять нормы, вводилась система сдельной заработной платы.

Система научного менеджмента базировалась на пяти основных принципах:

1. Тестирование рабочих и отбор для выполнения видов работ, к которым у них обнаружались наибольшие способности.

2. Изучение затрат времени и усилий, затрачиваемых рабочим на выполнение работ. Обучение и тренировка рабочих для достижения максимальной эффективности.

3. Специализации работы. Закрепление за каждым рабочим определенной специализации.

4. Система материального стимулирования – премирование за превышение установленной нормы.

5. Распределение ответственности между рабочим и управляющим.

Идеи школ научного менеджмента получили наибольшее распространение еще в начале XX в., когда высокоразвитые страны проходили пик индустриализации, концентрации и централизации производства. Использование на практике рекомендаций и методов, выработанных школой научного менеджмента, позволило добиться значительной экономии сырья и материалов, повышения производительности, существенно повысить эффективность производства в целом. Однако по мере стандартизации рабочих операций и дальнейшего развития механизации и автоматизации работники в процессе производства все больше становились придатками рабочих механизмов. Это порождало в том числе и определенные мотивационные ограничения дальнейшего развития.

2) *Административная школа.*

Основателем ее является француз Анри Файоль. Возникновение административной школы обуславливалось усложнением процесса управления. Происходило фактическое обособление функций менеджеров от функций прочих работников, выделение менеджмента в отдельную профессию. Это, в свою очередь, вызывало необходимость смещения акцента управленческих исследований на организацию в целом.

Если представители школы научного управления концентрировали основное внимание на совершенствовании отдельных операций производственного процесса и практически не выходили на уровень управленческих обобщений, то представители школы административного управления А. Файоль, Л. Урвика, Д. Муни, А. Рейли и др. ставили своей целью выработку совокупности универсальных принципов управления. Эти принципы охватывали широкий спектр проблем организации – от разработки рациональной системы ее управления до принципов построения ее структуры и функций менеджмента.

3) *Школа человеческих отношений.*

Нарастание социальной напряженности в ряде крупных промышленных компаний в период Великой депрессии послужило толчком к возникновению нового направления управленческой науки.

Сторонники школы человеческих отношений сосредоточили свое внимание на изучении межличностных отношений в процессе производства, перенося акцент на выработку принципов отношений между людьми и оценку их взаимозависимости. Наиболее знаковые фигуры этой школы – Ф. Фоллет и Э. Майо. В частности, одно из базовых утверждений М. Фоллет гласит, что поддержание формального иерархического различия между менеджерами и работниками затрудняет партнерство и может препятствовать повышению эффективного управления. Функции менеджеров наиболее эффективно исполняют люди, которых другие работники могут относить к лидерам за их знания и способности. Э. Майо в ходе целого ряда экспериментов опроверг утверждение о том, что стимулом к повышению производительности могут быть лишь материальное поощрение и улучшение условий труда.

После войны школа человеческих отношений серьезно обогащается за счет исследований А. Маслоу, сформулировавшего постулат, согласно которому потребности носят иерархический характер, Мак-Грегора и ряда других ученых.

Научные подходы к управлению

Системный подход

Объект рассматривается как система – единство взаимосвязанных элементов, имеющих вход, процесс, выход, связь с внешней средой и обратную связь.

Комплексный подход

Объект рассматривается с учетом влияния внешней среды, т.е. учитываются экологические, экономические, политические, правовые и др. воздействия на организацию

Интеграционный подход

Опирается на объективное существование связей в системе: между отдельными подсистемами и элементами; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали и субъектами управления по горизонтали.

Маркетинговый подход

Предусматривается ориентация на потребителя при решении любых задач.

Функциональный подход

Содержание деятельности организации анализируется на основе совокупности основных функций.

Динамический подход

Объект управления рассматривается как динамически развивающийся с учетом причинно-следственных связей и соподчиненности на основе анализа прошлого и прогнозирования будущего.

Воспроизводственный подход

Ориентация на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей рынка.

Процессный подход

Управление объектом рассматривается как последовательность определенных этапов (целеполагание, анализ ситуации, выявление проблемы, разработка управленческого решения, реализация управленческого решения).

Нормативный подход

Управление строится на основе учета комплекса нормативов, которые должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности и перспективности.

Административный подход

Заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, ответственности в элементах системы управления и требовании их соблюдения.

Поведенческий подход

Управление строится на социальных ценностях. Основная цель – повышение эффективности за счет активного участия персонала в управлении.

Ситуационный подход

Пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. В силу наличия множественности факторов воздействия внешней среды и влияния внутренних факторов фирмы не существует единого оптимального способа управления объектом. Наиболее эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации и наиболее адаптирован к ней.

Принципы управления

Первые принципы управления были разработаны Ф. Тейлором, затем Эмерсон разработал свои двенадцать принципов производительности. Но наибольшее распространение получили принципы, разработанные Анри Файолем.

Принципы А. Файоля

Представители административной школы управления старались взглянуть на организацию с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организации. Их целью было создание универсальных принципов управления. При этом они исходили из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта:

1. Разработка рациональной системы управления организациями.
2. Построение структуры организации и управления работниками.

Это нашло отражение в 14 принципах А. Файоля (рис. 1). Большинство из них практически полезны и целесообразны до сих пор, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль впервые их сформулировал, и нуждаются в дополнении в соответствии с происшедшими изменениями.



Рис. 1. Принципы организации по А. Файолю

Новые принципы управления

В настоящее время в менеджменте осуществляется переход к новой парадигме. В основе ее должны лежать новые принципы управления. На чем они должны основываться?

1. Они должны быть направлены на человека, на реализацию его потенциала. Необходимо создать условия, чтобы люди захотели раскрыть свой потенциал.

2. Новый подход к лидерству. Лидерами должны быть те, кто по данной конкретной проблеме имеет больше знаний и может организовать коллектив.

3. Стратегическая ориентация организации.

4. Формирование новых организационных механизмов управления и, прежде всего, переход к рабочим группам (командам) в сфере управленческого труда.

Методы управления

Основу системы методов, используемых в управлении, составляет *общенаучная методология*, предусматривающая системный, комплексный подход к решению проблем, а также применение таких методов, как моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, экономико-математические и социологические измерения и т.д. Специфика управления как вида деятельности оказывает существенное влияние на формы, масштабы и результативность применения общенаучных методов.

Системный подход применяется в менеджменте как способ упорядочения управленческих проблем, посредством которого осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов проблем, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение.

Комплексный подход является специфической формой конкретизации системности, так как его основу составляет рассмотрение про-

блем управления в их связи и взаимозависимости с использованием методов исследований многих наук, изучающих эти же проблемы. По мнению многих специалистов в области управления, комплексный подход является важнейшим условием эффективного решения проблем управления в многоцелевой открытой системе, активно взаимодействующей с внешней средой, каковой является организация. И если системный подход представляет собой, в первую очередь, способ видения объекта или проблемы, то комплексность – это форма междисциплинарной интеграции и кооперации управленческой деятельности.

Моделирование имеет обширную сферу применения в процессах управления, где решаются сложные проблемы, требующие системного и комплексного подходов. Решение таких проблем невозможно без применения моделей, под которыми понимается их представление в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы, существенные для цели решения. Моделирование обычно осуществляется в несколько этапов, на которых уточняется постановка задачи, конструируется модель, проводится ее теоретический и (или) экспериментальный анализ на достоверность и после практического применения и анализа полученных данных осуществляется (в случае необходимости) корректировка с целью введения дополнительных факторов и данных, ограничений, критериев и т.п.

Экспериментирование как метод, с помощью которого можно сравнительно быстро решать многие управленческие проблемы, получает все большее признание среди руководителей и менеджеров. Многие управленческие нововведения, связанное с проводимой в стране реформой экономики и управления, требуют экспериментальной проверки. С помощью экспериментов ведется и сам поиск научно обоснованных нововведений, использование которых окажется полезным для решения целей и задач организации.

Опыт проведения управленческих экспериментов позволил выделить ряд принципов, соблюдение которых обеспечивает их результативность. Прежде всего, это целенаправленность, т.е. подчиненность эксперимента определенной цели, научно обоснованной и конкретно сформулированной. Особую ценность имеют многоцелевые эксперименты, которые одновременно или последовательно решают комплекс взаимосвязанных задач.

Вторым принципом является «чистота» эксперимента или элиминирование влияния условий и факторов, искажающих его ход и результаты. Важно также соблюдать четкость в установлении границ или зоны экспериментирования и научно обосновать направления, выбранные для достижения его целей. Принципиальное значение имеет также методическая разработанность вопросов выделения, фиксирования исходных факторов, а также оценки достигнутых результатов эксперимента.

В изучении и решении проблем управления важная роль отводится конкретно-историческому подходу, в соответствии с которым каждое явление должно рассматриваться в динамике.

В развитии любого объекта управления, например, можно выделить такие стадии его жизненного цикла: проектирование и создание; рост; зрелость; завершение. Очевидно, что цели, а следовательно, и проблемы управления на этих стадиях довольно существенно различаются. Это вызывает необходимость выбора из всего арсенала методов наиболее соответствующих объективным условиям, отражающим состояние того или иного объекта. Поэтому при анализе проблем, связанных с управлением организацией, важны такие параметры, как время ее образования и основные события развития (роста, объединения, разукрупнения, приватизации и т.д.). Если объект создается заново, необходимо ознакомиться с перспективами его роста, намерениями о вхождении в союзы, ассоциации и т.д.

Методы социологических исследований широко используются в решении проблем, связанных с работниками, их ролью в возникновении отклонений от запланированных целей, в выборе направлений действий и заинтересованностью в выполнении намеченного плана мероприятий. Социологические исследования проводятся путем сбора и обработки информации о потребностях и интересах персонала организации, о характере взаимоотношений между людьми и группами, о типе культуры, сложившимся под воздействием структурного состава кадров и других факторов развития организации. С этой целью широко применяют интервью и анкетные опросы, наблюдения и самонаблюдения, изучение документов и факторов группового поведения и др.

Все это дает необходимую информацию, на основании которой можно прогнозировать реакцию персонала организации на те или иные факторы, а также управлять поведением как отдельных индивидов, так и групп людей, чтобы обеспечить их реализацию.

Общенаучная методология составляет фундамент, на котором строится сложное здание арсенала методов управления. Подходы, способы, приемы, с помощью которых осуществляются различные виды управленческих работ, носят название конкретных или специфических методов. Они характеризуются большим разнообразием, отражая множественность, различную сложность и состав управленческих задач, решаемых менеджментом.

Мы будем классифицировать методы по наиболее распространенной классификации, по которой они делятся на три группы.

1. Экономические методы управления, основанные на социально-экономических законах и закономерностях развития объективно мира – природы, общества и мышления; использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива и общества.

2. Организационно-распорядительные методы (иногда их называют воспитательными), основанные на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей добра и зла, сути жизни, нравственных начал в обществе, отношений к личности и т.д.



Рис. 2. Классификационная схема ОРМУ

3. Социально-психологические (иногда их называют воспитательными) методы, основанные на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей добра и зла, сути жизни, нравственных начал в обществе, отношений к личности и т.д.

Понятие «организация»

Термин «организация» происходит от греческого слова «органон» (organon), что означает устройство, сочетание, объединение чего-либо в одно целое; приведение в стройную систему. В человеческой деятельности организация – группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей.

Несмотря на то, что термин «организация» имеет разные значения, он в то же время имеет и различные синонимы. В словаре (Oxford Dictionary) дается определение глагола «организовывать» (organize) – значение органической формы, т.е. живой организм (organism). Следовательно, слово «организации» (organization) означает «предприятие», «общество», «строй», «порядок», «аппарат», «структура», «тело», «организм». В то же время это слово может иметь и другие значения: «организация», «основание», «формирование», «упорядочение», «координация».

Таким образом, термин «организация» применяется в человеческой деятельности в двух значениях:

- процесс организации в качестве координационной деятельности людей или групп людей, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи;

- форма объединения людей и групп (структура, предприятие, организация).

Как видно из этих значения термина «организация», наблюдается сильное «переплетение» значений друг с другом: структура (предприятие-организация) не может существовать без организационного действия (функции), основанного на координации всех подразделений предприятия (организации) в определенном соответствии или порядке. Другими словами, организаторская деятельность обеспечивает динамичные рамки организационной структуры (рис. 3).

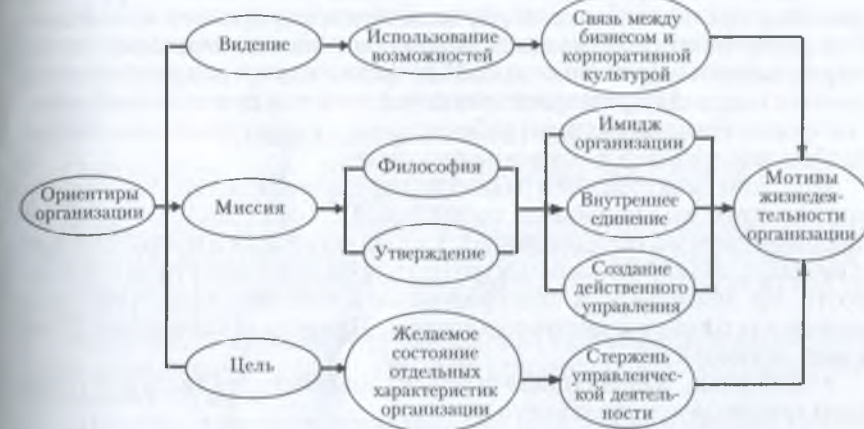


Рис. 3. Ориентиры деятельности организации

Организационная форма – это рамка осуществления организаторской деятельности людей. Следовательно, организации как действие (функции) и организм (структура) одновременно не могут существовать друг без друга. Организаторское явление состоит из следующих основных категорий: социальная организации, организаторская деятельность, социальная единица, организация.

Организаторское явление начинается с действия, т.е. с социального взаимодействия для достижения общего понимания посредством общих целей между взаимодействующими сторонами. Это стороны стремятся к взаимопониманию через деятельность, которая требует формирования определенных целенаправленных общественных отношений. Последние требуют необходимости разделения труда и распределения задач между ними для осуществления лей, что обуславливает наличие систем ценностей и норм поведения. Это требует наличия и развития коммуникационной и информационной систем, опирающейся на наличие социальных ролей, посредством которых осуществляется организованность поведения группы людей (общества). Здесь появляется социально организованная группа или социальная единица. Таким образом, организаторское явление имеет функциональную и структурную стороны, которые динамично взаимодействуют и не могут существовать друг без друга. Эти две стороны организаторского явления и есть «организация».

Трактовка организации как процесса упорядочения поведения людей является типичной для большинства социально-управленческих дисциплин. Содержание процесса являются объединение людей (групп) и регламентация их поведения при взаимодействии и осуществлении совместной деятельности для достижения цели, а его итогом – обеспечение определенного уровня социального порядка или согласия.

Определение организации как частной управленческой функции указывает на нее как на стандартный элемент управленческой деятельности наряду с такими, как целеполагание, планирование, мотивация, координация и контроль. Под организацией подразумевается процесс создания предварительных условий для целевой деятельности: формирование системы рабочих мест – структуры организации, подбор, расстановка и обучение персонала.

При всем существенном различии определений организация – это, прежде всего, коллективный социальный субъект деятельности, социальная система, объединяющая, координирующая и направляющая поведение людей (социальных групп) в процессе совместной деятельности. Их деятельность интегрирована, а действия элементов организации осознаны и целенаправлены. Природа организации социальна, поскольку:

- во-первых, всегда социален объект воздействия (люди и группы, привлеченные к деятельности);
- во-вторых, субъект воздействия тоже социален;
- в-третьих, социальны как минимум два результата этого воздействия – целевой продукт и целевая общность (коллектив), а также другие модификации человеческого поведения;
- в-четвертых, одним из основных, хотя и не единственным признаком организации является использование специфических социальных средств регламентации, которые формулируют особую подсистему организации – социальную организацию.

Являя собой социальной системой, организация имеет ряд других специфических черт:

- наличие цели (или целей);
- иерархическое строение;
- активность регламентируемого элемента;
- способность людей, подлежащих организационному воздействию, оказывать встречные воздействия в ответ на управленческие.

Сложность строения организации как социальной системы проявляется как в функциональном разделении и координации деятельности по горизонтали, так и в иерархичности ее строения по вертикали. Признаками иерархичности строения системы являются две вертикальные подсистемы: субъект и объект организационного воздействия, а также горизонтальное разделение сфер деятельности и компетенции, ролевое распределение функций. Оба признака в явном или неявном виде присутствуют во всех типах организаций, включая и семью. Еще одним социальным признаком является то, что она со-

здается для осуществления определенной типа деятельности и выполняет социальные функции по отношению к более широкой социальной системе (обществу). Организация с этой точки зрения характеризуется как открытая или частично открытая социальная система, активно взаимодействующая с внешней средой, получающая от нее ресурсы и создающая для нее системный продукт.

Условием возникновения организации является необходимость осуществления некой сложной целевой совместной деятельности. При этом появляется инстанция, выполняющая функции объединения, регламентации поведения людей и координации разнонаправленных их условий. В явном виде эти признаки присутствуют в административных организациях, а в неявном – во всех таких типах организаций.

Организации как объект управления

Организация – это инструмент координации трудовых вкладов людей для достижения общей цели.

Чтобы считаться организацией, эта некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям. К ним относятся:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной ели (т.е.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Организация как средство достижения целей и координатор усилий индивидуумов использует в качестве инструментов выделение подразделений и их специализацию, мотивацию, власть, лидерство, конфликты. Организовать – значит создать некую структуру, которая выступает как средство достижения целей организации и влияет на ее эффективность. Существует много элементов. Которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Другим важным элементом организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание по реализации элемента работы в целом. На основе этого организацию можно определить как взаимодействие ее членов по поводу преобразования полученных ресурсов в требуемый продукт. При таком подходе менеджмент можно определить как средство мобилизации и обеспечения баланса в процессе преобразования сырья и ресурсов в продукт. В этом контексте организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента.

Поскольку разработка и принятие управленческих решений – это центральное звено системы менеджмента, и если принять определение организации как структурированной группы участников, совместно управляющих своими ресурсами для достижения целей, то организации окажется, очевидно, той основной единицей, где принимаются экономические решения. Иными словами, одновременный учет

поведения, связанного с выбором решения и того факта, что это поведение реализуется в рамках структуры и зависит в основном от установленных взаимосвязей между участниками, представляет собой фундаментальный, методологический ориентир в экономике организаций. С другой стороны, осуществить управленческий выбор – значит обработать серию информационных сообщений с целью принять решение о действии, которое само станет сигналом, информацией для других единиц принятия решений. Одна из функций экономической организации – обработка и производство информации.

В качестве функции организации рассматривается процесс ее определенной деятельности – все то, что должна сделать организация и с какими параметрами для того, чтобы в определенных условиях достичь поставленных целей. Известны три составляющих организации: люди, цели, управление. Люди объединяются в организации только потому, что порознь, в одиночку непосредственно не могут достичь своих индивидуальных целей – идеального для них результата деятельности. А поэтому при достижении собственных целей они вынуждены двигаться по цепочке: *объединение в организацию – достижение целей организации – распределение результатов деятельности – достижение индивидуальных целей*. Причина этого – свойства эмерджентности сложных систем – несводимость свойств целого (организации) к свойствам отдельных элементов (ее подразделений и отдельных людей – индивидуумов). Поэтому достижение целей организации, за счет которых возможно достижение индивидуальных целей, может быть обеспечено лишь определенной совокупностью людей, технологий, средств производства.

Разделение труда между сотрудниками позволяет им обеспечить выполнение функции и достичь целей организации с меньшими издержками. Чтобы достичь цели, люди в организации добровольно передают ей часть своих индивидуальных свобод.

При осуществлении производственных процессов действует логическая связь: *проблема – мотив – решение*. Проблема, достигшая остроты, при которой индивидуум готов к действию, становится мотивом. Появление мотива порождает необходимость принятия решения о том, каким же образом достичь поставленных целей.

В процессе достижения организационных целей и решения индивидуальных задач между сотрудниками могут возникать конфликты. Эти конфликты угрожают существованию организации. Поэтому организации является средством разрешения конфликтов и гармонизации отношений в процессе достижения целей. Таким образом, организация одновременно выступает как:

- сознательное объединение людей, преследующих достижение собственных целей через достижение определенных общих для всех организационных целей;

- система координации поведения людей, обеспечивающая разрешение конфликтов между ними в процессе достижения организационных целей;

- основная единица рыночной экономики, где принимаются управленческие решения;

- поведение организации и ее участников – индивидуума, группы, подразделения – реализуется в рамках организационной структуры и зависит в основном от установленных взаимосвязей между участниками.

Управленческое значение организации представлено на рис. 4.

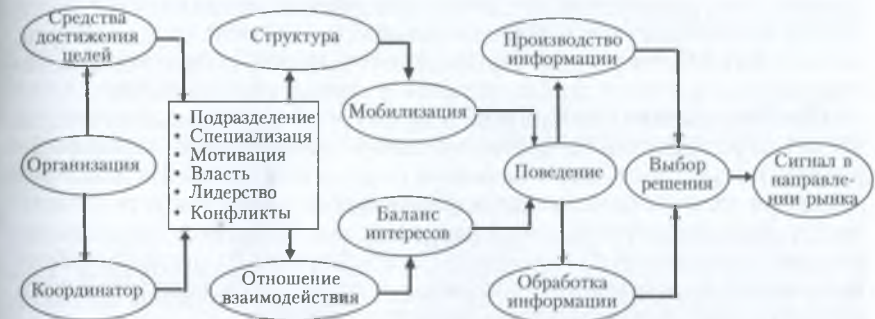


Рис. 4. Управленческое значение организации

Характеристики организации

Все организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики. Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

Ресурсы. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, – это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Зависимость от внешней среды. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира (от внешней среды) как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользующихся результатами, которых они стремятся достичь.

Горизонтальное разделение труда. Самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Классическим примером горизонтального разделения труда на производственном предприятии служит, например, производство, маркетинг, финансы.

Подразделения. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добывающих конкретные

ретенных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами (эти подразделения формируются как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности).

Вертикальное разделение труда. Поскольку труд в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. Итак, в организации существуют две внутренние органичные форм разделения труда. Первая – это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Вторая, называемая вертикальной, отделяет деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Необходимость управления. Для того чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Доля того, чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

Организация – это «совокупность людей, групп, объединившихся для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение».

Поскольку организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей и имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие характеристики, то это играет большую роль при рассмотрении организаций как объектов управления. Для управления функционированием и развитием организации требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников. Исходя из такого понимания организации управлению отводится роль производственной функции, и все отношения организации с окружающей средой решаются с помощью выработки стратегии, реакции.

Другой аспект – отношения по уровням управления, т.е. отношения между различными уровнями управленческой структуры и организационной иерархии. Эти отношения имеют свои организационные и информационные содержания, т.е. эти отношения исходят как из внутренних характеристик организации, так и из отношений между организациями на рынке.

Например, когда одна фирма (организация) покупает товар у другой, она, в сущности, оценивает его не ниже издержек продавца, а значит, любая состоявшаяся сделка улучшает чистое благосостояние общества. Таким образом, только рыночная система хозяйствования обеспечивает достижение чистого социального эффекта. Именно в такой системе проявляется социальный аспект эффективности менеджмента организации.

Само существование организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности. Когда речь идет о целевом начале в поведении организации и соответственно о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о трех составляющих: видении, миссии и целях. Всю совокупность ориентиров деятельности организации можно разделить на три основных типа:

- идеалы – ориентиры, которые мы не рассчитываем достичь в обозримом периоде, но допускаем приближение к ним;
- цели – наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части;
- задачи – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серий рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

Общее понятие теории систем

Система – это целостное и сложное явление, состоящее из различных, взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, действие и функции которых вносят свой вклад в характеристику желаемой цели системы.

Важная особенность системного подхода заключается в том, что он исходит из наличия системного эффекта, выражающегося в том, что целое всегда качественно отлично от простой суммы составляющих его частей (рис. 5).

Простая система ориентирована на достижение одной цели, а сложная система стремится к достижению нескольких взаимосвязанных целей. Поскольку все организации являются системами, управле-



Рис. 5. Системный подход



Рис. 6. Ситуационный подход

ние системой будет эффективным, если в процессе преобразований внутри организации соотношение количества и качества потребляемых ресурсов на выходе-входе системы будет увеличиваться. В противном случае управление организацией не является эффективным.

Ситуационный подход

Теоретические положения ситуационного подхода предназначены для исследования различных перемен организационного поведения (рис. 6). Эти явления рассматриваются по двум направлениям:

1. Ситуационность организационных позиций или положений.
2. Непредвиденность или случайность обуславливается исследованием организаторского явления комплексно, т.е. *наличием* множества вариантов в жизни организации, что соответствует идее изменения, нестабильности и затруднения прогнозирования вследствие условий неопределенности; *взаимодействием* частей и видов деятельности организации, что соответствует идее взаимозависимости организационных параметров и их влияния, а также необходимости постоянной адаптации этих параметров; *дифференцированностью* места и времени условий каждого организационного положения, что соответствует идее адаптированности к условиям каждого положения или позиции.

Взаимодействие организации с деловой средой

Любая организация существует в тесном единстве с внешним окружением, которое играет большую роль в ее жизни, т.к. служит источником ресурсов, необходимых для поддержания ее деятельности. Внешняя среда оказывает разнообразное влияние на организацию,

которая может проявляться в различных формах, предоставляя благоприятные условия и возможности для эффективного функционирования либо создавая угрозы для ее существования. Внешняя среда многочисленна и неоднородна по своему составу. Она включает большое количество компонентов, которые оказывают различное по степени, характеру и периодичности влияние на организацию. Можно выделить две составляющие внешней среды, по-разному влияющие на организацию: макроокружение и непосредственное окружение (деловая среда).

Макроокружение является частью внешней среды, общей для всех организаций. Она включает в себя экономическую, политическую, правовую, социальную, технологическую составляющие.

Деловая среда оказывает на организацию непосредственное влияние. В нее входят потребители продукции и услуг, поставщики сырья, материалов, энергии, конкуренты, деловые партнеры, организации инфраструктуры, государственные и муниципальные органы и другие заинтересованные лица.

Во взаимоотношениях с деловой средой у организации возникают две основные проблемы – взаимодействие и адаптация, от решения которых во многом зависит эффективность ее деятельности.

Быстрое развитие технологий, усложнение и многообразие предлагаемых товаров и услуг, сокращение их жизненного цикла, появление большого количества конкурентоспособных организаций, возрастание требований покупателей – все эти и другие изменения, происходящие в окружающей среде, усиливают влияние и зависимость организаций от внешних условий, что вынуждает их искать способы для улучшения взаимодействия и развивать способность к адаптации. Занимаясь вопросами эффективного взаимодействия, менеджеры воздействуют как на саму организацию, так и на ее деловую среду, стремясь уменьшить ее неопределенность. Это достигается путем создания специальных подразделений, осуществляющих связь с внешним окружением, занимающихся улучшением информированности о состоянии среды, партнерских отношениях, сотрудничеством с конкурентами, созданием стратегических альянсов и т.п.

Необходимо также использовать такие подходы к управлению, которые позволяют наилучшим образом адаптироваться и гибко реагировать на динамику изменений внешней среды. Среди таких подходов следует выделить стратегическое управление, позволяющее спрогнозировать будущие изменения в окружающей среде и заранее подготовить к ним организацию, а также проведение организационных изменений производственного, технического, экономического, структурного, поведенческого характера, ориентированных как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу.