-асть ~ервая

**ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И ПРОЦЕССА**

" - = А1.

**Организации,** менеджеры

**«успешное управление**

ГГ.АВА 2.

**Эволюция управленческой**

ТАВА 3.

**утренняя** среда гсгзнизации

ГЛАВА 4.

**Внешняя среда в** бизнесе

-лава 5. Социальная гзетственность и этика

Мы отправляемся в путешествие. Большая часть территории бу­дет для нас незнакомой или, что значительно осложняет дело, будет не совпадать с тем, что мы, но нашему убеждению, знаем. Еще больше осложнит наше путешествие ограничение временем и объемом книги. И все же, несмотря на зги трудности, конечный пункт нашего путешествия оправдывает все хлопоты. Мы наме­реваемся овладеть основными понятиями управления и органи­зации, зга тема представляет большую практическую ценность и имеет чрезвычайную важность практически для всех членов современного общества.

Считается, что путешествие пройдет более успешно, если иметь хотя бы общее представление о том, что ожидает впереди. Наше путешествие в этом смысле не исключение. Точно так же, как путешественник изучает карту страны, прежде чем проехать по ней на автомобиле, мы начнем в гл. 1 с общего описания организаций, их значения и природы управления. В гл. 2 дается краткое описание эволюции управления, поскольку именно уп­равление является основной темой нашей книги.

Прежде чем отправляться в путешествие по стране, вы, безус­ловно, захотите удостовериться, все ли части вашего автомобиля в порядке. И вы, конечно, понимаете, что никакие новые свечи в автомобиле не помогут делу, если на вершине горного перевала вдруг откажут тормоза. Перед началом путешествия вы, вероят­но, захотите узнать и о других сторонах предстоящего путешест­вия, где, скажем, можно заправиться бензином и в каком состоянии дороги. Аналогичным образом руководитель должен понимать и учитывать критические факторы или составляющие организации, а также силы, воздействующие на организацию извне. Составляющие элементы организации, которые называ­ются внутренними переменными, описаны в гл. 3. Силы внешне­го окружения (среды) организации, или внешние переменные, описаны в гл. 4.

Продолжая нашу аналогию, можно сказать, что хороший во­дитель все время помнит о том, что машина может стать источ­ником угрозы. Он не только предпринимает меры безопасности, но и учитывает возможности автомобиля. Точно так же руково­дители должны учитывать влияние организации на общество. Это — тема гл. 5, озаглавленной «Социальная ответственность и этика».

ОРГАНИЗАЦИИ-, МЕНЕДЖЕРЫ И УСПЕШНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

гсганизация сериальная организация

гт±-ормальная г^гзннзация

**""язонталыше г-^злеленяе труда**

**кгшкальное** разделение

-.да

**утгравление** уровни **управления производительность** уптех **организации**

— товодители низового, **и высшего** звена

~гедприниматель

"едприимчивый менеджер

Введение

Управление организацией в наше динамичное время представ­ляет собой сложную работу, которую, как нам предстоит узнать, нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать пони­мание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. В дан­ной главе рассматриваются основные определения организаций, менеджмента и менеджеров и приводятся несколько упрощен­ные их характеристики. Здесь также определяется, что такое успех организации и его компоненты: эффективность, экономич­ность и производительность. Наша цель — заложить основу для понимания последующих глав и дать вам общее представление о том, какая перед нами стоит задача. Ваша цель при знакомстве с этой главой (и всеми другими) должна быть следующей: понять ключевые концепции, а не просто запомнить формулировки.

После знакомства с этой главой вы должны понимать терми­ны и понятия, указанные выше.

**28 *Часть первая.*** *Элементы организаций и процесса управления*

ЧТО ОБЕСПЕЧИВАЕТ УСПЕХ ОРГАНИЗАЦИЙ?

Ситуация 1:

Победа в компьютер­ной игре

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили всту­пить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить б это дело, потратив их на исследование рынка, привлечение лучших технических специ­алистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего лишь два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике фактически сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородних разговоров. Перед началом разработки своей машины они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчур­ный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб-квартира (и вообще их единственное помеще­ние) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидный ответ: фирма А Фирмой А в данной ситуации оказалась «Рейдио Корпорейшн оф Америка» («Ар Си Эй»). Ее компьютеры, по-видимому, вам не изве­стны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн. долл., она свернула свое компью­терное производство. А фирма Б — это «Эппл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., всего лишь через б лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 самых преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчук».

в

рговле

Эта фирма является пионером в маркетинге и в розничной торговле, она первой из всех компаний внедрила разработку и закупку продук­ции в соответствии с пожеланиями своих клиентов. Вероятно, именно ей принадлежал первый универсальный магазин, где ока впервые реализовала свою идею: предлагать покупателю широкий выбор продукции, значи­тельная часть которой была изготовлена по ее собственным спецификациям. Эта развитая сеть магазинов, которые славятся своей политикой: «мы возвращаем вам деньга, не задавая вопросов», и сейчас, спустя многие десятилетия, является са.мой крупной в стране розничной торговой фирмой. О какой компании идет речь?

Если бы вы сказали «Сире», вы бы имели на то серьезные основания. Но, хотя многие характеристики вышеуказанной компании применимы к самой крупной аме­риканской компании по розничной торговле, вы не угадали. Это — японская компа­ния «Универмаги Мицукоси». Она была основана в 1650 г., и, являясь самой большой в Японии фирмой розничной торговли, предвосхитила практику «Сирса» за 250 лет до его появления.

Ситуация 3: Где-то в 60-е годы вы студент, изучающий экономику в Йельском

Как получить.оценку] университете, пишете курсовую работу, предлагая создать авиали-  
"" ~"" нию, которая доставляла бы маленькие посылки и бандероли по тер­  
ритории страны в пределах одних суток. Эта компания, о создании которой вы  
мечтаете, стала бы напрямую конкурировать с компанией «Ю Пк Эо> и Американ­  
ской почтовой службой. План предусматривает вытеснение из бизнеса этих двух  
мощнейших конкурентов, даже при том условии, что создаваемая компания стала бы  
брать за свои услуга по доставке маленькой бандероли на одно и то же расстояние в  
40 раз больше, чем ее конкуренты. Какую оценку вы получили бы за свою работу?

Вероятно, «тройку» просто за старание, точно так же, как и Фредерик У. Смит за его «странную» работу, которая по существу являлась достаточно подробным планом создания корпорации «Федерал Экспресс». Смит мог бы опротестовать эту оценку, но управление компанией «Федерал Экспресс», которая приносит в год 600 млк. долл. и гарантирует доставку миллионов бандеролей и небольших посылок в год в течение

29 *Глава 1. Организации, менеджеры и успешное управление*

24 часов после отправки, не оставляет ему времени на это. У Смита даже нет времени потратить 58 млн. долл., которые он лично заработал б компании в тот год, когда его объявили управляющим компанией с самой высокой зарплатой в стране.

! Опуация4: Разве это можко

зычислюъ?

Как и компания «Ар Си Эй» в ситуации 1, данная компания является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рын­ка. Компания имеет еще более консервативный имидж б обществе, чем компания «Ар Си Эй». До недавнего времени в компании сущест­вовало правило, предписывающее, чтобы все служащие-мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе б белых рубашках и б галстуках. За свои 75 лет существования з бизнесе эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Но, хотя ее продукция не является последним словом техники, компания обычно назначает дену приблизительно ка 25% выше, чем ее конкуренты за анало­гичный вид продукции. Вместо того, чтобы установить высокие планы реализации, компания устанавливает столь низкие показатели обязательных объемов реализа­ции продукции, что в итоге почти каждый служащий получает премию за выполне­ние плана. Компания также обучает своих продавцов стараться брать с клиентов поменьше денег. Для того, чтобы стимулировать их в этом, компания иногда прибе­гает к таким необычным мероприятиям, как праздники на специально для этой цели снимаемом стадионе, когда на поле выбегают продавцы, а в это время по радио объявляются их имена, на большом информационном табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс успешно конкурировать против такого активного соперни­ка, как «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров?

Отвечая как-то репортеру как раз на этот вопрос, бывший президент компании «Эппл» А.С. Марккула сказал, что три крупнейших конкурента его компании — «это «Аи Би Эм», «Аи Би Эм» и «Аи Би Эм». А компания, чьи обычаи мы описали выше, это, конечно же, компания «Аи Би Эм». Оценка господина А.С. Марккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры «Аи Би Эм» стремительно вознеслись на первое место в данной отрасли-, отхватив при этом солидный кусок от объема рынка и продаж компании «Эппл».

**Ситуация 5:**

Пиша для размыш­лений

Две фирмы в ресторанном бизнесе. Первая расположена в старом здании в самой старой части города, к тому же и не на первом зтаже. Готовят и обслуживают здесь превосходно, но владельцы отказывают­ся вывешивать в ресторане рекламу своих клиентов. Вторая компания имеет гораздо более низкие цены, повара ее не имеют такого опыта, готовится все сразу, большими порциями, хранится на мармитах и разогревается по мере надобно­сти, пока все ке продастся. Вторая компания удобно расположена в самой новой части города и предоставляет широкие возможности для рекламы своим клиентам. Кто кз них скорее добьется большего успеха?

Вообще-то, обе эти фирмы безусловно можно отнести к процветающим. Много­численные гурманы считают «Ля Тур Д'Аржан» лучшим рестораном мира все двести лет его существования. Он занимает верхний этаж здания, откуда открывается вели­колепный вид на Нотр Дам де Пари в столице Франции. Однако, большинство людей лучше знают другое учреждение общественного питания — которое продает гамбур­геры под буквой «М» б виде двух скрещенных золотых арок\*.

В Декларации Независимости провозглашается, что «мы придержи­ваемся очевидных истин». Именно так обстоят дела с управлением к современностью. Совершенно очевидно, что мир быстро меняется, и для того, чтобы выжить, мы тоже должны меняться. Очевидным представляется и

Эмблема фирмы «МакДоналдс». *(Примпер.)*

***Часть первая. Элементы*** *организаций* ***и процесса*** *управления*

такое утверждение, что менеджеры сегодня всегда должны принимать решения быс­тро, поскольку в этом существует необходимость. Точно так же верно и утверждение, что один человек не может непосредственно руководить тысячей подчиненных. Эти истины не кажутся столь очевидными для руководителей одного учреждения. Даже на фоне махровой правительственной бюрократии эту организацию можно сравнить с улиткой, состязающейся в скорости с зайцем, когда дело касается темпов разработки новой политики, перехода к новой практике. Ее руководитель, кажется, и не подозре­вает о современных веяниях демократии. Он издает вердикты, не консультируясь с простыми смертными, и ожидает, что они беспрекословно будут выполнять его рас­поряжения. Мы говорим здесь «он», а не «она\*, потому что само слово «руководитель», — существительное мужского рода, как бы исключает возможность для женщины подняться на высшую ступень иерархической лестницы этой организации. Может ли такая организация даже просить в своих молитвах дать ей пережить период 80-х годов?

Никто не может с уверенностью сказать, что суждено нам в будущем. Но если вы выживете и будете процветать в 2000 г., значит вы сумели добиться многого. Суще­ствует большая вероятность того, что до этого временя, во всяком случае до 90-х годов доживет и Римская католическая церковь.

Почему крохотная «Эппл» и гигантская «Аи Би Эм» заработали сотни миллионов в компьютерном бизнесе, а другие, такие как «Ар Си Эш>, потеряли свои состояния? Как может компания «Федерал Экспресс» обеспечить уровень обслуживания выше, чем почтовая служба Министерства связи США, которая располагает гораздо боль­шими ресурсами и полной поддержкой правительства? Как «МакДоналдсу» удается готовить миллиарды гамбургеров в год, дешево продавать их и получать при этом огромные прибыли, в то время как большинство ресторанов не в состоянии обслужи­вать несколько сотен клиентов в день? Почему после стольких лет существования «Сиро и «Мицукоси» до сих пор являются ведущими компаниями в розничной торговле в своих странах, а другие, например, «У. Т. Грант» обанкротились? Почему религиозное учреждение, такое как католическая церковь, может процветать в 2000 г., если оно действует по принципам и в соответствии с практикой, которые привели бы к краху любого бизнесмена буквально за несколько часов?

Такая область как управление развилась в ответ на необходимость объяснить, «почему» и «вследствие чего» преуспевают или рушатся организации. Ученые в области управления путем исследований и практики в области управления методом проб и ошибок неустанно ищут ответа на вопрос: «Чем определяется успех организа­ции?» Ответ на этот вопрос ведет к ответу на более прагматический вопрос: «Что может сделать руководитель, чтобы обеспечить успех организации?»

В каждой из приведенных выше ситуаций было бы нетрудно найти готовый ответ, объясняющий успех или провал конкретного дела. Мы были бы правы, сказав, что «Ар Си Эй» попыталась конкурировать непосредственно с «Аи Би Эм», в то время как «Эппл» появилась в бизнесе микрокомпьютеров на несколько лет раньше, чем «Аи Би Эм». Но «Ди И Си», «Дейта Дженерал», «Ханиуэлл» так же лоб в лоб столкнулись в конкуренции с «Аи Би Эм» и не пали в борьбе. «МакДоналдо поднялся на уровень компании с миллиардными операциями, потому что он продавал свои гамбургеры дешевле, чем кто-либо другой, но не дешевле, чем «Уэтсон» или «Уайт Кастл», которые когда-то были ведущими среди корпораций общественного питания быстро­го обслуживания. Нам еще много раз предстоит убедиться в том, что простые объяс­нения часто кажутся обоснованными на первый взгляд, но потом оказываются либо бездоказательными, либо ошибочными.

Отсутствие простых ответов вовсе не означает, однако, что успех вообще невоз­можно объяснить, что не существует надежных методов и путей добиться такого успеха. Существуют многочисленные приемы, большая практика, интересные кон­цепции, которые доказали свою эффективность. Отсутствие простых ответов означа-

31 *Глава 1. Организации, менеджеры и успешное управление*

ет лишь, что не существует путей и средств, одинаково пригодных во все времена и для всех людей и обстоятельств; это также означает, что, оказавшись успешным в прошлом, метод может быть абсолютно неэффективным в будущем. Концепция Генри Форда о массовом выпуске стандартного автомобиля была одной из величай­ших идей в истории. Но Форд был ослеплен своим собственным успехом, и это чуть не привело компанию к краху: он упорно хранил верность автомобилю марки «Ти» в то время, как «Дженерал Моторс» уже разработала и предлагала покупателям авто­машины разных моделей и цветов. Точно также, урок, который усвоила фирма «Ар Си Эй» для того, чтобы стать ведущей в области производства телевизоров и органи­зации телевещания, оказался совсем бесполезным, когда фирма вошла в компьютер­ный бизнес.

ОРГАНИЗАЦИИ

Все примеры успеха и провала фирм и компаний, приведенные в начале этой главы, имеют одну общую особенность. Эту же особенность имеют и «Брауни Труп 107», Королевское ранчо в Техасе, больница «Гора Синай», «Лос-Анджелесские Ба­раны», «Сони», издательство «Харпер энд Роу», пиццерии «Марио Парлор», Китай­ская Народная Республика, «Дженерал Моторс», «Эксон», Военно-Морской Флот США и ваш колледж. Все они являются организациями. Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Поэтому начнем изучение менеджмента, усвоив сначала, что такое организация и почему ею нужно управлять.

**Что такое**

организация

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным тое-бованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере *двух* людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной *цели* (т.е. желаемого конечного состояния или  
   результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые *намеренно* работают вместе, чтобы достичь  
значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное опре­деление *1:*

^ ОРГАНИЗАЦИЯ — это группа людей, деятельность которых сознательно координи­руется для достижения общей цели или целей .

ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Для большей точности скажем, что приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации настолько важны, что мы посвя­тим им целую главу. В соответствии с общепринятой практикой, говоря о неформаль­ных организациях, мы так и будем их называть. А используя слово *организация,* мы всегда будем иметь ввиду *формальную* организацию.

\* Это — пересказ определения Честера Барнарда, одного из классиков менеджмента 30 — 40-х годов. Бар­нард называет формальную организацию «системой сознательно координируемых действий двух или более че­ловек». **(Прим.авт.)**

32 *Часть первая. Элементы организаций и* ***процесса управления* Таблица Ы. *Взаимосвязь*** *между* ***целями и ресурсами***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Организация | Материалы | Технология | Люди | Информация ! |
| «Аи Би Эм>, «Эппл\* (про­изводство | *Полупроводник ки, металлы, пластмассы* | *Сборочные линии, конструировспгие* | Инженеры, програм­мисты, управляю­щие, продавцы, сборщики | Отчеты о реализации исследо- | вания рынка, отчеты о дефек- 1 тах |
| «МакДоналдс»  (производство /обслужива-ние) | Мясо, карто­фель, булочки, бумага | *Механизирован­ное приготовле­ние пмщ1 (кухон­ное оборудование)* | Управляющие ресто­ранов, бухгалтеры, мясники, продавцы на раздаче | Отчетность о реализации, учет на складах, отчет о затратах на приобретение продуктов для приготовления |
| «Федерал Зкс-пресс» (ком-мер ческие услуги) | Конверты, яр­лыки для адре­сов | Компьютеры, ре­активные само­леты, грузовики | Шоферы по доставке, операторы компьюте­ров, пилоты, механи­ки | *Инфорлшфя* о том, где находит­ся груз, затраты, расходы по до­ставке, цифры выручки |
| Католическая церковь (не­коммерческие услуга) | Свечи, кадила, ароматные ве­щества, Библия | Телефоны, транспорт, печат­ные машины | *Священники, епископы, архиепископы, Папа* | Ссылки на Библию, папская  булла, отчеты о посещаемости прихожан, затраты на эксплуа­тацию церквей и церковных школ |

Курсивом выделены ресурсы, имеющие первостепенное значение для данной организации

СЛОЖНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Давая определение нашему предмету, мы сказали, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признавае­мую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Предмет книги — это управление сложными организациями. Сложные организации имеют набор *взаимосвязанных целей.*

**Один** простой пример: «МакДоналде» является организацией, состоящей из 7 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается под­держкой большого числа организаций, работающих «за кулисами», ведущих строи­тельство магазинов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды продукции, осуществляющих контроль качества. Каждое заведение «МакДоналдс» имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие как, например, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимо­зависимы. Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланиро­ванной прибыли, только если служба закупки добьется своих целей, обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготов­ления и т.д. Основная причина, позволившая «МакДоналдсу» стать крупнейшим предприятием в своем бизнесе в мире, заключается в том, что компании удается не только достичь всех вышеперечисленных целей, но и эффективно взаимоувязать их с наименьшими затратами.

с- Все сложные организации являются не только группами, целенаправ-*\* | ленн

Общие характерис­тики организаций | ленными в своей деятельности и имеющими определенный набор вза­имосвязанных целей, она также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

Глгша *1, Организации, менеджеры ^ успешное управление*

РЕСУРСЫ. В общих чертах дели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организа­цией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информа­ция (см. табл. 1.1.).

Процесс преобразования ресурсов легче всета увадетъ в производственных орга­низациях, но и организация обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов, В табл. **1.1.** представлены виды ресурсов, исполь­зуемых в наших организациях, упомянутых б ситуациях в начале главы. «Эппл» и «Аи Би Зм» используют фонды акционеров и банков (капитал) длж закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технология) и для оплаты завод­ским рабочим (люди),, чтобы производить компьютеры, которые они смогли бы про­дать с прибылью (результаты). Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирований каждой фазы процесса преобразования. Информация, от­носящаяся к исследованию рынка, помогает руководителям «Эппл» и «Аи Би Зм» решать, какого типа продукция имеет большую вероятность понравиться публике. Общение с рабочими дает им информацию, необходимую для качественного выпол­нения этой задает. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно действует компания на пути достижения желаемых результатов. Осознание важности информации как вида ресурсов является основной причиной того, что фирмы по обработке информации, такке как «Эппл» и «Аи Би Зм», росли столь стремительно. Информация приобретается и распространяется в процес­се коммуникации (связи), как об этом подробно написано в гл. 5.

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 отношений потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Термин *внешняя среда* включает экономические условия, потребителей, профсо­юзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, си­стему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие, более подробно описанные в гл. 4. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущест­во в конкуренции. Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти людей с определенными навыками, а также определенными взгляда­ми, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономиче­ская конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации может быть придется повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организации придется соблю­дать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе. Все эти факторы меняются постоянно.

Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менедже­ров. Самые хорошие руководители в компании «Аи Би Эм» ничего ке могут сделать, чтобы удержать маленькую японскую компанию от выхода на рынок с новой интег­ральной схемой, которая делает некоторые виды продукции «Аи Би Эм» устаревши­ми. И «МакДоналдс» не добьется никакого успеха, пытаясь помешать федеральному правительству поднять минимальную заработную плату, что увеличит ее затраты на рабочую силу на много миллионов долларов в год.

С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, фирмам приходится конкурировать на иностранных ръшках и про­тивостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует пони­мания целой новой области юриспруденции, осознания новых культурных

**3 — «Основы менеджмента»**

**34 *Часть первая. Элементы организаций и процесса управления***

ценностей. Большую тревогу вызывает то обстоятельство, что на японский рынок проникли и успешно там действуют лишь очень немногие компании, такие как «Кока-Кола», «МакДоналдс». Это особенно досадно, потому что на американсксм рынке электроники и автомобилей успешно действует большое число японских фирм.

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА. Вероятно, самой очевидной характе­ристикой организаций является *разделение труда.* Если, по крайней мере, два чело­века работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Например, организация из двух человек, имеющая целью пройти на судне до места, отдаленного на 10 миль, может разделить работу так, чтобы один во время путешествия управлял парусами, а другой был у руля. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется ГОРИЗОНТАЛЬНЫМ РАЗДЕЛЕ­НИЕМ ТРУДА. Разделение большого объема работы иа многочисленные небольшие специализированные задания, как описано в гл. 9, позволяет организации произво­дить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Разбив работу по приготовлению и подаче еды клиентам между 12 работниками, как это обычно делается у «МакДоналдса», можно обслуживать в сотни раз больше людей в день, чем в традиционных маленьких ресторанчиках с одним поваром и несколькими официантами.

В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не просле­живаться достаточно четко. Владельцы, которые являются одновременно и управля­ющими маленьких ресторанов, могут поочередно то готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонталь­ное разделение, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности. Классическим образцом горизонтального разделения труда ка производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они пред­ставляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выпол­нены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования *подразделений,* выполняющих специфические кон­кретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подраз­деления часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Корпорация «МакДоналдс» имеет специальные подразделения для каждой основной функции организации — отделы маркетинга, закупок, недвижимой собственности и т.д. Эти подразделения у «МакДоналдса» и в других организациях имеют свои собственные, более мелкие, более конкретные под­разделения. «МакДоналде», например, являясь такой крупной и широко разветвлен­ной компанией, формирует подразделения как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности. Отдел недвижимой собственности разделяется на подотделы — выбора новых мест размещения предприятий, управления имеющейся собственностью, а в каждом из этих подотделов имеются группы по географическим зонам, такие как группа Восточного побережья, группа Калифорнии, группа Запад­ной Европы и т.д.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представ­ляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и коор­динируется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, воз­никающих спонтанно. На рис. 1.1. показано, как типичное отделение маркетинга (само являющееся подразделением) з свою очередь подразделяется на более мелкие горизонтальные группы, которые выполняют конкретные задания. Организации име­ют также большое количество неформальных, спонтанно возникающих групп. На­пример, поток студентов, изучающих менеджмент, является подразделением

*Глава 1. Организации, менеджеры и успешное управление*



Рис. 1.1. Подразделения колледжа бизнеса.

Если факультет управления, являющийся сам по себе подразделением организации, не достигает

своей цели, то и весь колледж, т.е. организация в целом, ко достигнет своей цели.

колледжа бизнеса. Уже после нескольких совместных занятий такого потока, как вы, наверное, замечали и сами, создается несколько сплоченных группировок, нефор­мальных групп, формирующихся самостоятельно внутри потока.

ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА. Поскольку работа в организации разде­ляется на составляющие части, кто-то должен *координировать* работу группы для того, чтобы она была успешной. Возвращаясь к нашему примеру с лодкой, если кто-тс из матросов не возьмет на себя обязанности капитана, и не позаботится, чтобы движения руля были согласованы с маневрами парусов, чтобы судно держалось курса, — группа, плывущая на судне, вероятно, никогда не доберется до порта назначения: она, скорее всего, окажется там, куда занесут ее ветер и течение (т.е. внешняя среда). Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикаль­ным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятель-кость по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ. Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством верти­кального разделения труда. Поэтому *управление является существенно важной деятельностью для организации.* Однако, в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих. Например, в небольшом магазине, управ­ляемом двумя партнерами, один из них может принимать решения, касающиеся закупок, выполняя тем самым управленческую функцию в течение одной недели, а второй — в течение другой. Оба они координируют рабочие графики своих немного­численных подчиненных, чтобы обеспечить работу магазина в установленные часы работы. Но оба партнера также выполняют и неуправленческие функции, обслужи­вая покупателей и раскладывая товары на полках. Ни один из партнеров не считает другого хозяином или управляющим. Но, хотя управленческие функции и не выде­лены четко, основная функция — координирование — выполняется.

Даже в крупных организациях большинство руководителей выполняет часто работу, не связанную с координированием работы других. Руководители высшего звена в компании «Аи Би Эм», например, иногда сами звонят клиентам или выходят в торговый зал, для того чтобы сохранить связь с клиентами, ощутить их потребности. Однако, во всех организациях, за исключением самых маленьких, управление зани­мает так много времени, что становится все труднее осуществлять его мимоходом. По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для 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. Фактически, как мы узнаем из

*Часть* первая. ***Эя&м&нты*** *организаций и процессз управления*

последующих глав, суперкрупные организаций современного общества стали воз­можны только тогда, когда стала четко ощущаться необходимость отделения управ­ления от коммерческой или технической деятельности.

КТО ТАКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ, И ЧТО ОНИ ДЕЛАЮТ?

Как мы только что узнали, все организаций имеют некоторые общие характери­стики, включая и необходимость управления. Неудивительно поэтому, что управлен­ческая работа также имеет много общих характеристик. Руководитель — это руководитель, и, хотя организации, сферн и ответственность могут различаться, работа Президента США имеет много общего с работой мастера на сборочном кон­вейере завода фирмы «Хонда» в штате Огайо.

Общие факторы в работе руководи­телей

Аспекты управленческой деятельности, которые являются общими для всех руководителей во всех организациях, гораздо менее очевЕяд-шл, чем различия в их работе.

СУТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. В качестве убедительного примера, подтверждающего, что увидеть общее в работе всех руководителей довольно трудно, можно указать на суть управленческою труда, т.е. того, в чем состоит работа по управлению в повседневной практике. Большинство людей, в том числе и сами руководители-практики полагают, что рутинная работа начальника цеха не намного отличается от работы тех, кем он руководит. Это тем более кажется резонным, если принять во внимание, что они постоянно взаимодействуют и получают почти одина­ковое вознаграждение за свою работу. Но исследования показывают, что управлен­ческая работа по сути своей очень сильно отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компания, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. Комментируя это, Миндберг, обобщивший более ранние исследования и проведший фундаментальное исследование по изучению труда пяти руководителей высшего звена, отмечает в своей книге *«Природа управленческого труда»:*

«Почти всякая работа в обществе требует специализаций и концентрации. Ста­ночники, овладев техникой изготовления какой-то детали на своем станке, могут потом в течение многих недель заниматься этой операцией, инженеры и программи­сты порой затрачивают месяцы на разработку какого-то моста или компьютерной программы, торговцы большую часть жизни проводят, продавая один и тот же вид продукции. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее, характерным для него будет кратковременность, разнообразие и фрагмен­тарность осуществляемой деятельности. Гест, согласно исследованиям которого, ма­стера выполняют в среднем 583 различных операции по управлению в день, замечает: «Интересно отметить, что характеристики работы мастера, включающие разнообра­зие, прерывистость в выполняемых действиях и их фрагментарность, диаметрально противоположны работе многих механиков -поврем ешцшсов, работа которых очень рационализирована, носит повторяющийся характер, не прерывается и выполняется

РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ. Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг нахо­дит еще одну общую черту управленческой работы — роли руководителя. *Роль,* по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответ­ствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Точно так же, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений и именно это определяет их служеб­ное поведение. «Отдельная личность может влиять на *характер* исполнения роли, не

37 *Глава 1. Организации, менеджеры к успешное управл®нм@*

**Таблица 1.2,** *Десять управленческих ролей по определению Минцберга*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Роль | Описание | Характер дапелыюсга по I материалам обследования ; работы руководителей |
|  | Межличностные роди |  |
| Главный руководи­тель | Символический глава, в обязанности которого нходит выполнение обычных обязанностей правового или со­циального характера | Церемониалы, действия, обязы­ваемые положением, ходатайст­ва |
| Лидер | Ответственный за мотивацию и активизацию подчи­ненных, ответственный за набор, подготовку работни­ков и связанные с этим обязанности | Фактически все управленческие действия с участием подчинен­ных |
| Снязующее звено | Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внеш­них контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги | Переписка, участие в совещани­ях на стороне, другая работа с внешними организациями и ли­цами |
| Информационные роли | |  |
| Приемник инфор­мации | Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характе­ра, которую, понимая организацию и внешние условия,  успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информа­ции, поступающей в организацию | Обработка, всей почты, осуществ­ление контактов, связанных пре­имущественно с получением информации (периодические из­дания, ознакомительные поезд­ки) |
| ? *2* сп ространитель -информации | Передает информацию, полученную из внешних ис­точников или от других подчиненных, членам орга­низации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов органи­зации | Рассылка почть: ко организаци­ям с целью получения информа­ции, вербальные контакты для передачи информации подчи­ненным (обзоры, беседы) |
| Представитель | Передает информацию для внешних контактов органи­зации относительно планов, политики, действий, ре­зультатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли | Участие в заседаниях, обраще­ние через почту> устные выступ­ления, включая передачу информации во внешние органи­зации и другим лицам |
|  | Роли, связанные с принятием решений |  |
| Предприниматель | Изыскивает возможности внутри самой организации и  за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, кон­тролирует разработку определенных проектов | Участие в заседаниях с обсужде­нием стратегии, обзоры ситуа­ции, включающие иницииро­вание или разработку проектов усовершенствования деятельнос­ти |
| Устраняющий на­рушения | Отвечает за корректировочные действия, когда органи­зация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений | Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая про­блемы и кризисы |
| ? ^определитель ре­сурсов | Ответственный за распределение всевозможных ресур­сов организации — что фактически сводится к приня­тию или одобрению всех значительных решений в организации | Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и вы­полнением бюджетов, програм­мирование работы подчиненных |
| ведущий перегово-::: | Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах | Ведение переговоров |

Непгу Мш12Ъег§, *ТНе Кашге о/Монацита! МоЛ* (N6» Уог|с Нагрег & Ко», 1973), р, 93-94.

38 *Часть первая. Элементы организаций и процесса управления*

не на ее *содержание.* Так актеры, менеджеры и другие играют заранее предопреде­ленные роли, хотя как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей» .

В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. В табл. 1.2. представлена такая типизация ролей и приводятся примеры для каждой роли. Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они *взаимозависимы* и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения инфор­мации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информаци­онные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Например, заведующий секцией магазина «Сире» каждый день взаимодействует с продавцами. Они приходят к заведующемудля получения специального инструкта­жа о запросах и нуждах клиента, для решения своих проблем, связанных с работой, а часто просто пообщаться. Заведующий получает большой объем информации о том, как работают секции. Например, в отношении высказывания клиентов о товарах, информация, по большей части, не может быть получена из формальных источников, таких, например, как отчет о проданной продукции. Информация помогает руково­дителю принимать правильные решения для урегулирования существующих или потенциальных проблем. И когда заведующий или руководитель низового звена видится с управляющим магазина, он передает своему начальнику особенно важные части информации. Они-то и обеспечивают основу для управленческих решений на более высоком уровне.

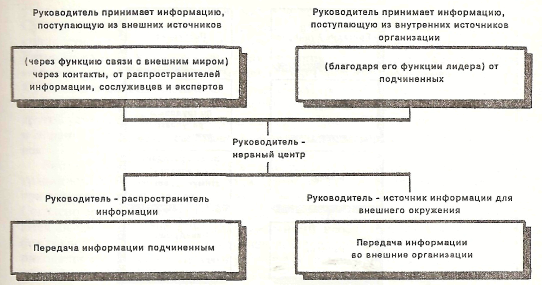
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ. Хорошо вос­принятый анализ Минцберга о содержании управленческой работы является полез­ным объяснением того, чем занимается руководитель. Однако не все авторы согласны с Минцбергом в части его определений и классификаций. Не существует такого описания работы менеджера, которое устраивало бы всех в отношении содержания, ролей и функций управленческого труда. Даже в таких простых вопросах, каким, на первый взгляд, кажется определение управления, в управленческой мысли нет гото­вых ответов. Рис. 1.2. дает один из вариантов трактовки функций руководителя.

Однако, широкое распространение получила точка зрения, что существует при­менимый к *любой* организации *процесс* управления, заключающийся в реализации *функций,* которые должен выполнять *всякий* руководитель. В настоящее время в управленческой литературе существует тенденция рассматривать управление как реализацию функций. Более подробно мы остановимся на этом в гл. 2, но сейчас можно лишь сказать, что нет единого мнения и по вопросу о том, что это за управлен­ческие функции, однако, чаще всего эти разногласия объясняются различиями семан­тического характера. Большинство экспертов в области управления принимают следующее определение.

^ УПРАВЛЕНИЕ — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Питер Ф. Друкер, которого многие считают ведущим теоретиком в области управ­ления и организации в мире, предлагает иное определение (пример 1.1.).

ЗЭ *Глава 1. Организации, менеджеры и успешное управление*



**Рис. 1.2.** Руководитель как система обработки информации.

*Источник:* Непгу Мт1гЬег§, *ТНе НаШгс о/Мапа^спа1 №ог!с* (Не« Уог&: Нагрег *&* Кеда, 1973), р. 72. Сору-

п^Ь1 © 1973 апЗ гергтЕес! Ьу репшвзю

п *о(* Ше р

Мы кратко определим функции планирования, организации, мотивации и конт­роля, когда будем описывать в следующей главе подход к управлению как к процессу, а затем подробно остановимся на них во второй части книги. Очень важно, чтобы вы поняли суть этих функций и то, как они взаимодействуют между собой, формируя единый процесс, т.е. непрерывную цепь взаимосвязанных действий.

ПРИМЕР 1.1.

*Друкер об управлении*

Управление — это особый вид деятельности, пре­вращающий неорганизованную толпу в эффек­тивную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стиму­лирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

И наконец, именно управление в большей сте­пени, чем что-либо другое, объясняет самый зна­чимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше имеется высокообразо­ванных людей, тем в большей мере зависят они от

организации. Практически все люди, имеющие образование выше средне-школьного, во всех раз­витых странах мира — в Соединенных Штатах эта цифра составляет более 90% — проведут всю сбою жизнь в качестве служащих управляемых органи­заций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций. Могу добавить, что их учителя тоже относятся к этому числу.

*Испючншс* Ре1ег Р. Пгискег, «А Нето В]йс1р1те», *Зиссеха!* Лапиагу-РеЬшагу 1987, р. 18.