

ОБЩИЕ ФАКТОРЫ В РАБОТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Н.И. Петрова

Нижегородский государственный университет

Автор отмечает, что каждая организация должна соответствовать обязательным требованиям и иметь общие для всех характеристики, каждая из которых подробно рассмотрена. Одной из таких характеристик является необходимость управления. Автор отдельно останавливается на ролях руководителя в организации. Особый акцент делается на составляющих аспектах успеха организации и производительности.

Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необходимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике — от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека — превращение его из «винтика» в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих и различного типа организаций. Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, 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 эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

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

Данное 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 очень важны. Таким образом, когда употребляется слово «организация», имеется в виду формальная организация.

Один простой пример: «МакДоналдс» является организацией, состоящей из семи 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 реализа-

ции продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие, как, например, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы.

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

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.

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания, и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов. «Apple» и «IBM» используют фонды акционеров и банков (капитал) для 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).

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, 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.

Горизонтальное разделение труда. Вероятно, самой очевидной характеристикой организации является *разделение труда*. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Классическим образцом горизонтального разделения труда на 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» имеют свои собственные, более мелкие, более конкретные подразделения. «МакДоналдс», например, являясь такой крупной и широко разветвленной компанией, формирует подразделения как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности.

Вертикальное разделение труда. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. 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. 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. 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 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 «IBM», например, сами иногда 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.

Все организации имеют некоторые общие характеристики, включая и необходимость управления. Неудивительно поэтому, что управленческая работа также имеет много общих характеристик.

Аспекты управленческой деятельности, которые являются общими для всех руководителей во всех организациях, гораздо менее очевидны, чем различия в их работе. Так, касаясь содержания работы менеджера, можно остановиться на роли руководителя. Роль — это набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Например, в своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в разные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений.

Таблица

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
	<i>Межличностные роли</i>	
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит 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
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организации и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающий в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель 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 почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзор, 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
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
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы

В таблице представлена такая типизация ролей и приводятся примеры для каждой роли. Роли *взаимозависимы* и взаимодействуют для создания одного целого. Поэтому важно остановиться на составляющих аспектах успеха организации.

Выживание. Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения ими ряда заранее намеченных целей. Примером такой организации может

служить любая правительственная комиссия, создаваемая для достижения конкретной цели. Но, хотя это не зафиксировано часто в письменной форме, выживание, возможность существовать как можно дольше является первейшей задачей большинства организаций.

Английская монархия, например, выжила как институт, потому что она, в конечном итоге, признала существенное сокращение объема своей власти и своего влияния в ответ на социальное давление, требующее демократизации. Почти все организации, существующие ради бизнеса, периодически разрабатывают новые виды продукции или услуг для своих потребителей.

Результативность и эффективность. Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей, организация должна быть как *эффективной*, так и *результативной*.

Все компании, добившиеся значительных успехов, выбирали цель, которая соответствовала какой-то важной потребности, существующей в мире. Кроме того, эти организации нашли верный подход к реализации потребностей. «МакДоналдс» определил способы приготовления гамбургеров так, чтобы обеспечить невысокую себестоимость, устойчиво высокое качество.

Производительность. Производительность выражается в количественных показателях и представляет собой отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Поэтому чем более эффективна организация, тем выше ее производительность. Отдел маркетинга, который увеличивает объем реализации товара и повышает прибыль, не затрачивая при этом дополнительных средств, повышает этим самым свою производительность.

Таким образом, менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организаций. Менеджеры решают, какие методы получения продукции будут использованы в организации. Менеджеры решают, какие формы стимулирования будут применяться в организации, для того чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности. Через разработанную политику организации, через личный пример руководители задают тон в организации, определяют, будет ли в своей работе организация ориентирована на качество и на потребителей или останется к ним безразличной.

Обращая внимание на вышеизложенные факторы в работе организаций, можно прогнозировать их динамическое и перспективное развитие в современном обществе.