Тема 4. Интегрированные процессы в менеджменте

Организация - это группа людей, которая соответствует нескольким обязательным требованиям. К ним относятся:

1. Наличие не менее двух людей.

2. Наличие у них одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые осознанно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели. Таким образом, организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, т.е. группы, которые возникают спонтанно, но где люди выступают во взаимодействии друг с другом достаточно регулярно и тоже объединены общей целью.

Для организации процесса управления производством необходимо сформулировать стратегию, инновационную и социальную политику организации, оценить ее возможности, конкурентные преимущества, разработать бизнес-план, организационную и производственную структуру, обосновать методы управления и т.д. Эти вопросы легче увязать в систему и определить очередность выполнения работ после построения системы менеджмента организации.

Качество и эффективность функционирования организации во многом определяются научной обоснованностью управленческого решения по перечисленным выше направлениям деятельности. Научная обоснованность решения, в свою очередь, определяется количеством и глубиной применяемых принципов, научных подходов, методов менеджмента. Поэтому первую — главную — подсистему системы менеджмента организации мы назовем «Подсистема научного сопровождения».

Далее необходимо сформулировать цели организации в области повышения качества, ресурсосбережения, организационно-технического развития, социального развития организации, охраны окружающей природной среды. Назовем эту подсистему целевой подсистемой.

Для реализации целей организации необходимы нормативно-методологические документы, ресурсы, т.е. все то, что относится к компонентам входа системы. Эту подсистему назовем обеспечивающей.

Материализация целей организации осуществляется на стадиях жизненного цикла объектов производства, включающих: стратегический маркетинг, НИОКР, организационно-техническую подготовку производства, производство товаров и услуг, их сервисное обслуживание у потребителей. Эта подсистема называется управляемой.

Управляющие воздействия на объекты управления оказывает персонал (менеджеры и специалисты), который разрабатывает управленческие решения по всем предыдущим компонентам подсистем и организует их реализацию. Эту подсистему называют управляющей.

Перечисленные 5 подсистем системы менеджмента составляют ее внутреннюю структуру. Внешнее окружение системы менеджмента организации включает следующие компоненты: внешняя среда, вход, выход, обратная связь.

В «Основах менеджмента» М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури организация определяется как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей организации. В учебнике «Менеджмент» О.С. Виханского и А.И. Наумова под организацией понимается систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей. Люди объединяются в организацию для достижения таких целей, которые они не могли бы достичь, действуя в одиночку. Главной причиной создания самых различных организаций является потребность в общем действии на основе признания и подчинения или солидарности между людьми. Исторический опыт показывает, что организованное меньшинство достигает больших результатов, чем неорганизованное большинство. Макс Вебер, представитель классической школы и автор бюрократической концепции управления, определял организацию как совокупность социальных отношений - закрытых либо с ограниченным доступом извне, в которой регулирование осуществляется особой группой людей: руководителем и, возможно, административным аппаратом, обладающими представительной властью. Появление бюрократического типа организации связано с разделением управленческого труда и возникновением особой группы персонала - профессиональных менеджеров. Характерными чертами бюрократической организации являются наличие вертикальной иерархии, основанной на административных методах управления. Главными в организации являются различного рода «бюро», основные функции которых остаются неизменными и не зависят от мнения работников. Управление осуществляется с помощью письменных предписаний по общим правилам. Прием на работу производится по профессиональным и образовательным характеристикам. Денежное вознаграждение и пенсионные выплаты строго фиксированы и находятся в строгом соответствии с местом работника в иерархии. Продвижение сотрудников связано с выслугой лет и оценкой вышестоящих руководителей. От работников требуется преданность служебному долгу, а не какому-либо начальственному лицу. Места в аппарате управления распределяются на контрактной основе с заранее оговоренными условиями. Все работники подчиняются единой дисциплине, контроль за исполнением осуществляется путем отчетности о проделанной работе. Бюрократические организации были достаточно популярны в 30-40-е гг. XX столетия, но в настоящее время в силу определенных ограничений бюрократическая модель организации в чистом виде в современных бизнес - структурах не используется. К недостаткам подхода М. Вебера можно отнести высокую инертность построения идеальной организации и отсутствие внимания к личности работника. С позиций теории системного анализа организация рассматривается как система. Сторонники системного подхода исходят из существования универсальных закономерностей управления в природе, обществе, механизмах и автоматах.

Виды организации

В современной литературе существуют разные подходы к классификации организаций. Так, М. Вебер, изучая хозяйственные организации, выделил следующие их виды:

•собственно «экономические организации», регулируемые материальным интересом;

•неэкономические организации, выполняющие экономические функции («экономически активные»), например, государств или церковь;

•экономические организации, регулируемые неэкономическими способами («экономически регулятивные»), например, профессиональные цехи или гильдии;

•организации, «утверждающие формальный порядок», осуществляющие неэкономический контроль за условиями экономической деятельности, например, правоохранительные органы.

Другой исследователь социологии организаций А. Этциони выделил три основных вида организации по способам подчинения и утверждения контроля:

- принудительные

- утилитаристские

- символические

Принудительные организации основываются на прямом (физическом, военном) насилии над человеком или угрозе его применения, отсутствие насилия является формой вознаграждения. Наиболее яркими примерами такого рода организаций служат армейская и тюремная системы.  
Утилитаристские организации предполагают объединение своих членов на базе материального интереса, и все современные хозяйственные организации относятся в первую очередь к этому типу.  
Символические организации основываются на солидарности, проистекающей из общей моральной или идеологической базы. Примерами таких организаций являются церковь, различные политические партии.  
 В классификации по историческим типам выделяют следующие формы хозяйственных организаций:

община, корпорация, ассоциация. Община представляет собой территориальную или кровнородственную общность с формальным равенством членов, общей собственностью, нерасчлененностью многих внутрихозяйственных функций, со всеобщим неформальным подчинением некоторому традиционному порядку, распространяющемуся на большинство сторон труда и жизни. Примером такой организации может служить традиционная крестьянская община.  
 Корпорация - это относительно замкнутая организация, обладающая более узкой, нежели община, функциональной нацеленностью, выраженной иерархией и жестким распределением внутренних обязанностей, более формальным административным порядком. Одним из наиболее ярких примеров корпорации является средневековый профессиональный цех. Специфическими чертами, отличающими корпоративную организацию, являются монополизм, замкнутость, иерархичность, подчинение индивида групповым интересам и распределение полномочий в форме привилегий.  
 Монополизм. Корпорация является по своей сути монополией, которая распоряжается некими ограниченными ресурсами и не допускающая к ним других субъектов. Корпорацию отличает жесткое закрепление за нею набора ресурсов и определенных рыночных ниш.  
Замкнутость. Относительная закрытость служит наиболее надежным инструментом защиты ресурсов корпорации. М. Вебер утверждал, что корпоративную группу определяют «социальные отношения, которые по определенным правилам закрывают или ограничивают прием посторонних».  
Иерархичность. Корпорация предполагает строго иерархическую структуру, при этом иерархии по своему характеру могут быть различными. Распределение рангов в иерархии осуществляется на базе трех оснований: наследственности, назначения сверху, выдвижения снизу.  
Места в корпорации могут не только формально наследоваться по сословным и кастовым признакам, но и распределяться на основе расовой, половой или религиозной дискриминации, принципы которой формально не закреплены. Признаками бюрократической системы являются назначение на должность и снятие с должности сверху при соблюдении установленных формальных процедур и строгость иерархической структуры.  
 При деспотическом типе регулирования высшая власть, следуя своим прихотям и игнорируя формальные процедуры, приближает или отдаляет своих подчиненных и подданных.  
При выдвижении снизу, в случае формальных демократических выборов, за избранником закрепляется ряд делегированных ему полномочий. При неформальном лидерстве выдвиженец каждый раз должен узурпировать полномочия заново.  
Подчинение индивида групповым интересам. По выражению М. Вебера, корпорация есть «принудительная ассоциация». Подчинение человека интересам корпорации начинается еще до того, как индивид допускается в ее ряды. Существуют различные способы «заслужить» членство в организации, например, протекция, безвозмездная отработка, демонстрация лояльности, дисциплинированность и т.п. Корпорации всегда стремятся к возможно более полному подчинению индивидов, взамен предоставляя своим членам защиту и доступ к определенному набору вознаграждений Распределение полномочий в форме привилегий. Привилегии в организациях корпоративного типа предполагают специфический способ распределения на всех уровнях иерархии. Каким бы ни был статус ее члена, последний обязательно причастен к некоторым благам или допущен к каналам распределения, недоступным для «человека с улицы».

В любой корпорации существуют три социальных слоя:

• управляющие, обладающие властью и имеющие все доступные для организации привилегии;

• полноправные исполнители, которые составляют основную массу работающих, не обладающие властью, но имеющие доступ к какому-либо ограниченному кругу привилегий;  
• депривилегированные исполнители не располагают ни властью, ни привилегиями.

Для того чтобы стать полноправным членом организации, необходимо отвечать трем условиям: постоянное членство в корпорации (иногда для этого требуется определенный трудовой стаж); послушание и личная лояльность по отношению к руководству; выражение преданности корпоративным целям и ценностям. Те работники, которые не удовлетворяют какому-либо из этих условий, образуют слой депривилегированных исполнителей, к которым относятся проходящие предварительную подготовку ученики и стажеры; совместители и временные работники, не входящие в штат; маргиналы (лица, принятые на работу без надлежащих документов, ранее судимые или деквалифицированные работники). Эта группа лиц подвергается дискриминации в оплате, распределении различных благ, а их увольнение может быть осуществлено управляющим в любой момент и без соблюдения формальностей, предусмотренных трудовым законодательством.  
Таким образом, корпорация представляет собой замкнутую иерархическую организацию, являющуюся монопольным распорядителем определенных ресурсов, подчиняющую своих членов групповым интересам и вознаграждающую их в форме привилегий.  
Ассоциация строится как открытое и относительно свободное объединение индивидов и групп, сохраняющих свои личные права и частную свободу. Ассоциация создается под специальные задачи и ее деятельность не выходит за их рамки. Примером ассоциации могут служить современные общества потребителей. Отечественная типология хозяйственных организаций предлагает четыре модели отношений между руководителями и подчиненными в зависимости от способа утверждения авторитета.  
 Бюрократизм (руководитель в роли начальника). Характерными чертами этой модели являются административная иерархия; жесткое распределение обязанностей, принятие решений руководителем; наличие системы контроля и формальные, деперсонифицированные деловые контакты по вертикали.  
 Патернализм (руководитель в роли хозяина). Эта модель организации основывается на четкой иерархии и предполагает, что права хозяина неоспоримы, им принимаются все решения и устанавливается контроль над исполнителями. Организация труда имеет достаточно гибкий характер; допускается взаимозаменяемость, ответственность коллективная; единство организации достигается за счет личного влияния хозяина. Взаимоотношения имеют личный характер, и все личные, внерабочие проблемы персонала становятся предметом заботы хозяина.  
Фратернализм (братство; руководитель в роли лидера). Эта модель характеризуется сглаженной иерархией; коллегиальным принятием решений; ориентацией на осознанное исполнение; доверием в отношениях, взаимопомощью, неформальным характером отношений.  
Партнерство (руководитель в роли координатора). Иерархия в этой модели явно не выражена; решения принимаются на основе общего и конструктивного обсуждения; персонал понимает смысл принимаемых решений и выполняет их в ходе самостоятельной работы; за исполнителями закрепляются конкретные функции, но текущий контроль отсутствует, существует общая координация; отношения деперсонифицированы и переведены на служебно-контрактную основу; особой преданности руководству не требуется, необходимо только качественно выполнять свое дело.  
Все существующие организации в менеджменте также подразделяются на формальные и неформальные.  
 Формальные организации (группы) - это группы людей, объединение которых произошло по воле руководства для достижения организационных целей. Приведенные определения организации справедливы для формальной организации, но существуют также и неформальные организации, группы, которые формируются спонтанно внутри формальных организаций. Неформальные организации (группы) представляют собой стихийно образовавшиеся группы людей, вступающих в регулярное взаимодействие и имеющих определенные цели (цель).  
В формальных организациях рабочие отношения регламентируются специальными инструментами административного управления (приказами, распоряжениями), нормативными документами. Главной функцией формальной организации является достижение поставленных менеджментом целей.  
В неформальных организациях (группах) отношения между членами не регламентируются никем и ничем. Они складываются на основе личных дружеских отношений, симпатий, склонностей и интересов, не определенных организационной структурой. Неформальные группы существуют внутри каждой формальной организации, и каждый работник может одновременно быть членом нескольких неформальных образований. Наиболее часто среди неформальных групп формируются диады, триады и квартеты. Реже встречаются группы более крупных размеров. Обычно число членов колеблется от двух до пяти человек. Самой распространенной неформальной группой является диада, в которой на основе конъюнктивных связей могут объединиться друзья, партнеры, коллеги, лица, которые играют роль лидера и ведомого. В диадах, основанных на дизъюнктивных (разделительных) связях, действуют два антагониста. В основе этого объединения механизм взаимного отталкивания.  
Неформальные группы могут существенно влиять на политику принятия решений формальной организации. С ростом числа членов власть неформальной группы усиливается, и они могут продвигать вперед или тормозить развитие формальной организации. Задача менеджера - контролировать, минимизировать негативное влияние этих групп и попытаться объединить цели неформальной и формальной организации.

Основными причинами, побуждающими людей вступать в неформальные отношения, являются:

•потребность в принадлежности;

•взаимопомощь;

•потребность в защите;

•потребность в общении;

• симпатия.  
 К основным признакам неформальной организации можно отнести социальный контроль, сопротивление переменам и неформальных лидеров. В случае нарушения членами группы групповых норм (групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения) нарушители подлежат исключению из группы или их ждет отчуждение. Социальный контроль может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации.  
В неформальных организациях всегда отмечается тенденция к сопротивлению переменам, поскольку они могут представлять угрозу дальнейшему существованию неформальной организации.  
Часто неформальные организации имеют своих неформальных лидеров, которые выдвигаются из среды членов этих групп. Остальным членам группы отводится роль ведомых, последователей, исполнителей и т.д. Отличие неформальных лидеров от формальных состоит в том, что формальный руководитель использует делегированные ему официальные полномочия и действует в отведенной ему функциональной области. Неформальные лидеры опираются на поддержку членов своей группы, и сфера их влияния может выходить за пределы формальной организации. Основными функциями неформального лидера являются достижение целей группы, поддержание и укрепление ее существования.  
 В теории менеджмента организации рассматриваются как открытые или замкнутые (закрытые) организационные системы.  
 Организации с замкнутой системой являются самообеспеченными и не нуждаются в связях с внешней средой. Они не способны быстро реагировать на изменение внешних факторов, и им требуется много времени для того, чтобы перестроиться. Открытым организационным системам, чтобы выжить, необходимо взаимодействие с окружающей внешней средой, и они готовы к изменениям внешних условий. В рамках классической школы - научного менеджмента Ф. Тейлора, административного подхода А. Файоля и теории бюрократии М. Вебера - воздействие окружающей среды на организацию фактически не рассматривалось. Предполагалось, что условия внешней среды являются вполне предсказуемыми и неопределенность внутри организации может быть устранена путем планирования и жесткого управления целью организаций традиционного типа являлась эффективность. Основной целью открытых организаций служит выживание в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

В 70-е гг. XX в. организации стали рассматривать как открытые системы, обладающие такими свойствами, как энтропия, синергизм и взаимозависимость подсистем. Для всех открытых систем характерно взаимодействие с окружающей средой и равенство конечных результатов.

Согласно теории систем деятельность организации описывается в соответствующих терминах: входящие ресурсы, трансформация ресурсов, выходящие ресурсы, обратная связь и внешняя среда.

Под входящими ресурсами понимается все, что используется в производстве товаров и услуг: материалы, люди, финансы, информация и другие ресурсы. Процесс трансформации ресурсов - это использование производственных технологий для превращения входящих ресурсов в выходящие, т.е. готовые товары и услуги. Обратная связь необходима для осуществления корректирующих воздействий в соответствии с полученной информацией о результатах деятельности организации.  
Энтропия или динамическое равновесие является универсальным свойством всех систем, которое отражает их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти. Для выживания организации должны постоянно осуществлять мониторинг внешней среды, адаптироваться к происходящим в ней переменам, находить новые ресурсы. Такое взаимодействие организации и среды позволяет уменьшить энтропию.

Организации также подразделяются на простые и сложные. Простая организация имеет одну цель, разделяемую всеми ее членами. Сложные организации имеют множество взаимосвязанных целей, которые необходимо эффективно увязать с наименьшими затратами.