

*МЕСКОН, АЛЬБЕРТ, ХЕДОУРИ*

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ



Майкл Альберт  
**Основы менеджмента**

«Диалектика-Вильямс»

1988

**Альберт М.**

Основы менеджмента / М. Альберт — «Диалектика-Вильямс»,  
1988

ISBN 5-8459-1060-9

Основы менеджмента – одно из самых популярных учебных пособий по менеджменту, признанное и широко используемое во всем мире. В нем подробно и максимально доступно изложены основы менеджмента как науки и основные принципы и концепции менеджмента. В книге описываются как теоретические, так и практические аспекты управленческой деятельности с учетом реалий современности. Особое внимание уделяется ситуативной природе менеджмента, что приобретает все большее значение, учитывая постоянные изменения современной бизнес-среды. Благодаря тщательно продуманной структуре и простоте изложения книга может быть полезна широкому кругу читателей: студентам, изучающим менеджмент, преподавателям, практикующим менеджерам и просто людям, которых интересуют теоретические и практические вопросы управления. 3-е издание.

ISBN 5-8459-1060-9

© Альберт М., 1988

© Диалектика-Вильямс, 1988

# Содержание

Предисловие	6
Преподавателю	6
Структура книги	7
Благодарности	8
От издательства	9
Часть I. Элементы организаций и менеджмента	10
Глава 1. Организации, менеджеры и успешный менеджмент	11
Введение	11
Чем определяется успех организации	11
Организации	14
Кто такие менеджеры и чем они занимаются	18
Управление, нацеленное на успех	29
Резюме	37
Обзорные вопросы	38
Вопросы для обсуждения	38
Случай из практики	38
Глава 2. Эволюция науки управления	40
Введение	40
Древняя практика, новая дисциплина	40
Подход с точки зрения разных школ	43
Процессный подход	49
Системный подход	52
Ситуативный подход	56
Резюме	58
Обзорные вопросы	59
Вопросы для обсуждения	59
Случай из практики	59
Глава 3. Внутренняя среда организации	61
Введение	61
Внутренние переменные	61
Конец ознакомительного фрагмента.	65

**Майкл Х. Мескон, Майкл  
Альберт, Франклин Хедоури  
Основы менеджмента**

© Издательский дом «Вильямс», 2006

© Harper & Row Publishers, Inc., 1988

\* \* \*

## Предисловие

### Преподавателю

Главное назначение книги *Основы менеджмента* – представить читателю основные сведения о формальных организациях (коммерческих и не коммерческих, больших и маленьких) и об эффективном управлении ими. Эффективный менеджер всегда учитывает ситуативные различия и, прогнозируя будущее и готовясь к нему, действует проактивно, а не реагирует на уже произошедшие события.

Сфера менеджмента настолько широка, что вводные курсы, как правило, сконцентрированы на каком-то одном концептуальном подходе, например на управленческих процессах. Но, с точки зрения авторов этой книги, такой узкий подход оказывает студентам «медвежью услугу». И за долгие годы многие преподаватели могли убедиться, что наша книга вполне удовлетворяет как их потребности, так и запросы их студентов.

Готовя к выпуску данное, третье, издание, мы постарались еще полнее учесть мнение преподавателей, использующих *Основы менеджмента* в учебном процессе, и даже тех, кто эту книгу не использует. И мы надеемся, что итогом наших усилий стала книга, в которой сохранено все, что принесло ей огромный успех в прошлом. При этом она изменена так, чтобы еще больше соответствовать задачам базового курса менеджмента.

Мы по-прежнему убеждены, что эклектический подход, объединяющий наиболее важные и распространенные идеи и концепции всех основных школ, лучше всего отвечает требованиям реального мира и наиболее полезен для студентов. Мы не используем выводы какой-либо одной школы, чтобы унифицировать обсуждение; напротив, мы подчеркиваем необходимость при принятии любых управленческих решений рассматривать ситуацию в целом. Мы неоднократно указываем на то, что менеджер непременно должен учитывать как взаимодействие между разными элементами организации (т. е. внутренние переменные), так и взаимосвязь между организацией и внешней средой (т. е. внешние переменные), а также на то, что любое его решение тем или иным образом сказывается на всех аспектах деятельности его фирмы. И это относится отнюдь не только к высшему уровню менеджмента. Помогая читателям понять, какие факторы обуславливают успех их будущих управленческих решений, мы стремимся повысить их эффективность на любом уровне организационного управления.

Поскольку все переменные и функции *взаимосвязаны*, очевидно, что для того, чтобы правильно и всесторонне трактовать тот или иной аспект деятельности организации, читатель должен иметь хотя бы базовое представление обо всех функциях и переменных. По сути, в этой книге представлены те же темы, что и в большинстве других известных учебников по менеджменту, но обсуждение идет в другом порядке. В сущности, наш подход к организации материала базируется на мудром высказывании Альфреда Чандлера – «Структуру определяет стратегия». Обсуждение тем организовано авторами так, чтобы достичь основной цели – добиться понимания читателями необходимости рассматривать организацию, как единое целое, и того, что при принятии и реализации любых решений нужно учитывать взаимосвязи между всеми элементами и переменными. Сама структура этой книги четко подкрепляет важнейшую идею, суть которой состоит в том, что теория и практика менеджмента носят эволюционный характер и что даже всеми принятые концепции, возможно, нуждаются в изменении.

## Структура книги

Часть I данного издания включает пять глав: обзорные сведения о книге, главу об эволюции теории и практики менеджмента, главы об основных внутренних переменных организации как открытой системы и о внешних факторах окружающей среды, влияющих на успех организации, а также новую главу, посвященную такой важной теме, как социальная ответственность и этика.

Подробное обсуждение управленческих функций начинается в части II. В ней речь идет о так называемых связующих процессах: коммуникации и принятии решений. С нашей точки зрения, такой порядок представления материала позволяет подчеркнуть необходимость комплексного подхода к проблемам менеджмента и способствует пониманию читателями важности ситуативных факторов. Однако эта часть представлена так, что преподаватели, предпочитающие начать с изучения управленческих функций, без труда могут идти своим путем.

Часть III посвящена основным управленческим функциям. В двух главах рассказывается о функции планирования, в двух – о функции организации и еще в двух – о функциях мотивации и контроля.

Часть IV выделена в отдельный раздел, посвященный групповой динамике и лидерству, которые преподаватель при желании может рассматривать при обсуждении функции мотивации.

Часть V призвана как представить новые темы, так и подытожить все, что читатель узнал из предыдущих глав. Глава 19 посвящена человеческому фактору и вопросам менеджмента человеческих ресурсов. В главах 20 и 21 обсуждается управление операционной деятельностью организации, играющее важнейшую роль в обеспечении ее производительности. В главе 22 мы обобщим все, что узнали об эффективном менеджменте, и покажем, как благодаря комплексному подходу можно повысить производительность бизнеса в будущем.

## Благодарности

Прежде всего мы хотели бы особо поблагодарить за ценный вклад в это издание декана Школы бизнеса им. Франклина Пэрдью при Солсберском колледже Тимоти С. Мескона. Его перу принадлежит изначальный вариант главы о стратегическом планировании и часть главы 10, посвященная реализации и контролю в планировании. Мы также в неоплатном долгу перед Ричардом Г. Дином и Томасом Б. Кларком из Университета штата Джорджия за их неоценимый вклад в подготовку двух новых глав, посвященных проблемам производства. Дэвид Брюс из этого же университета очень помог нам осветить вопросы международного и глобального бизнеса. Его материалы вы встретите в разных главах этой книги. Огромное спасибо за помощь также Клаудии Роулинз из Калифорнийского университета (г. Чико).

Хотелось бы выразить благодарность людям, предоставившим интереснейшие случаи из практики к каждой главе и части нашего учебника: Кэрон Ст. Джон (Университет штата Джорджия), Марри Сильвермену, Джейн Баак и Полу Шонеманну (Университет Сан-Франциско).

И огромное спасибо всем, кто на разных этапах подготовки рукописи читал ее и давал полезные рекомендации по ее улучшению.

*Майкл Х. Мескон*

*Майкл Альберт*

*Франклин Хедоури*

## От издательства

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо, либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: [info@williamspublishing.com](mailto:info@williamspublishing.com)

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Адреса для писем из:

России: 115419, Москва, а/я 783

Украины: 03150, Киев, а/я 152

## Часть I. Элементы организаций и менеджмента

Итак, мы отправляемся в увлекательное путешествие. Значительная часть исследуемой территории будет для вас незнакомой или даже противоречащей тому, что мы, как нам *кажется*, знаем. Еще больше осложняют дело ограниченные время и объем книги. Но несмотря на эти проблемы конечный пункт нашего путешествия оправдывает наши усилия. Вы овладеете основными понятиями менеджмента и организации, т. е. темой, представляющей огромную практическую ценность и очень важной для почти каждого члена современного общества.

Принято считать, что путешествие будет более успешным, если путешественник представляет, что его ожидает. И наш случай – не исключение. Как люди изучают карту страны, прежде чем отправиться по ней на автомобиле, так и мы в главе 1 начнем с общего описания организаций, их значения и природы менеджмента. В главе 2 мы обсудим вопросы развития менеджмента, т. е. основной темы этой книги.

Отправляясь в путь, вы, конечно, захотите убедиться, что ваш автомобиль в полном порядке. Каждый автомобилист понимает, что, если в горах откажут тормоза, новые свечи не помогут. Он, вероятно, захочет проверить и другие аспекты предстоящего путешествия, например есть ли на пути следования бензозаправки и в каком состоянии дороги. Точно так и менеджер организации должен понимать и учитывать как *критические факторы*, или элементы компании, так и *внешние силы*, влияющие на нее. С элементами организации, которые называют *внутренними переменными*, вы ознакомитесь в главе 3, а факторы *внешней среды*, или внешние переменные, описаны в главе 4.

Продолжим аналогию с автопутешествием. Любой опытный водитель понимает, что его автомобиль может стать источником угрозы. Вопросы безопасности волнуют его не меньше вопросов технической эффективности машины. Так и менеджер организации обязан учитывать ее влияние на общество. Этой теме посвящена глава 5.

# Глава 1. Организации, менеджеры и успешный менеджмент

## Введение

В наше динамичное время управление организацией – задача трудная; ее нельзя успешно решить, руководствуясь шаблонными формулами. Менеджеру необходимо знать и понимать общие правила и при этом учитывать огромное множество разных переменных, отличающих ситуации в сфере менеджмента. В этой главе мы представим базовые определения таких концепций, как организация, менеджмент и менеджеры, и кратко опишем их основные характеристики. Мы также дадим определение успеха организации и его основных компонентов: эффективности, результативности и производительности. Наша цель – создать базу для последующего обсуждения и показать общее направление нашего движения. Читая эту главу (как и все остальные), вам следует постараться не просто запомнить определения основных концепций, а понять их суть.

Изучив эту главу, вы должны понимать термины и концепции, перечисленные в ее начале.

## Чем определяется успех организации

### Ситуация 1. Как победить в компьютерной игре

Осознав, что компьютерный бизнес ждет великое будущее, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу. Фирма А – крупная американская корпорация, уже ставшая лидером в области электроники. Она может инвестировать в новое дело миллионы и провести исследование рынка, нанять отличных технических специалистов и специалистов в области сбыта и построить новые заводы, оборудованные по последнему слову техники. В фирме Б – всего два человека, в свое время недоучившихся в колледже, опыт в сфере электроники которых ограничивается торговлей устройствами для незаконных бесплатных междугородных звонков. Приступая к разработкам, они не затрачивают на исследования ни цента. Их начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их офис находится в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» – в гараже. Какая же фирма добьется большего успеха?

Ответ очевиден: фирма А, в нашем примере – *RCA Corporation*. Но вы вряд ли видели ее компьютеры, поскольку в 1976 году она, потеряв больше 300 млн. долл., свернула свое компьютерное производство. А фирма Б стала *Apple Computer Products*, которая в 1982 году установила рекорд, войдя в список *Fortune 500* всего через 6 лет после начала своей деятельности.

### Ситуация 2. Громкое имя в розничной торговле

Эта фирма – пионер в сфере маркетинга и розничной торговли; она первой занялась разработкой и закупкой товаров с учетом пожеланий потребителей. Ей принадлежал первый универсальный магазин, в котором впервые была реализована новая идея – предлагать покупателю широкий выбор товаров, большая часть которых изготовлена по собственным спецификациям фирмы. Она известна благодаря политике «Мы возвращаем деньги без лишних вопросов»; это крупнейшая в стране сеть розничной торговли. Что это за компания?

У вас есть все основания ответить *Sears*. Но, хотя приведенное выше описание вполне применимо к этой крупнейшей в США сети розничной торговли, это неверный ответ. Это японская фирма *Mitsukoshi*. Основанная в 1650 году, она стала самой большой в Японии розничной торговой сетью, на 250 лет раньше *Sears* начавшей использовать описанные выше передовые методики.

### **Ситуация 3. Как взять крутой подъем**

Представьте, что на дворе 1960-е годы, а вы, студент экономического факультета Йельского университета, пишете курсовую и предлагаете создать авиакомпанию, которая будет доставлять небольшие посылки по США за одни сутки. Ваша компания-мечта должна стать конкурентом *UPS* и Почтовой службы США. Вы планируете вытеснить из бизнеса этих мощных конкурентов, хотя, по предварительным оценкам, ваша компания будет взимать за услуги по доставке пакетов на то же расстояние в 40 раз больше, чем они. Как вы думаете, какую оценку вам поставили бы за вашу работу?

Вернее всего, не выше тройки – просто за старания. Именно так была оценена «абсурдная» работа Фредерика У. Смита, которая, по сути, стала проектом корпорации *Federal Express*. Смит мог бы опротестовать эту оценку, но он слишком занят управлением компанией, ежегодно приносящей 600 млн. долл. и гарантирующей доставку миллионов пакетов в год в течение 24 часов. У него нет даже времени потратить 58 млн. долл., заработанных за год, когда он был руководителем американской корпорации с самой высокой зарплатой.

### **Ситуация 4. Можно ли рассчитать успех**

Подобно *RCA* из ситуации 1, эта фирма – гигантская корпорация, нацеленная на захват большей части компьютерного рынка. Ее имидж в обществе еще консервативнее, чем имидж *RCA*. До недавнего времени в фирме было правило: все служащие-мужчины, даже ремонтники, должны были ходить на работу в белых рубашках и галстуках. За 75 лет в бизнесе она никогда не считалась лидером в сфере технологий. Но хотя ее продукция не является последним словом техники, фирма назначает на нее цены почти на 25 % выше, чем конкуренты. Она не устанавливает высоких обязательных показателей сбыта; напротив, эти показатели настолько малы, что почти все служащие получают премию. Более того, фирма инструктирует своих продавцов стараться взимать с клиентов как можно *меньше* денег. С этой целью компания иногда прибегает к таким сентиментальным методам: арендует стадион, продавцы выбегают на поле, а на информационном табло указываются их имена и показатели объемов их продаж. Имеет ли эта фирма шанс успешно конкурировать в компьютерном бизнесе с такими монстрами, как, например, *Apple*?

Однажды, отвечая репортеру на этот вопрос, бывший президент компании *Apple* А. С. Марккула сказал, что у его фирмы три основных конкурента: *IBM*, *IBM* и *IBM*. Описанная выше компания – это, конечно, *IBM*. И когда продажи ПК *IBM* стремительно вышли на первое место в отрасли и она отхватила солидный кусок от объема продаж *Apple*, стало ясно, что оценка г-на А. С. Марккулы, увы, была совершенно правильной.

### **Ситуация 5. Пицца для размышлений**

Вот две фирмы, работающие в ресторанном бизнесе. Первая находится в старом здании в старой части города, причем даже не на первом этаже. Блюда и сервис здесь отличные, но владелец отказывается от рекламы. Цены в ресторане второй фирмы намного ниже, повара не имеют большого опыта, блюда готовятся в больших объемах и разогреваются перед подачей клиентам. Фирма расположена в новейшей части города и активно рекламирует свои услуги. Кто же имеет больший шанс на успех?

По сути, обе эти фирмы, несомненно, преуспевают. Уже больше двух сотен лет гурманы считают *La Tour d'Argent*, который находится на последнем этаже старого здания и из окон которого открывается великолепный вид на Собор Парижской богородицы, лучшим рестораном в мире. Но большинству людей больше знакомо другое заведение ресторанного бизнеса, которое под золотыми арками по всему миру торгует гамбургерами.

### **Ситуация 6. Очевидные истины**

Согласно Декларации независимости, «мы придерживаемся определенных очевидных истин». Это относится к менеджменту и к нашему времени. Ясно, что мир стремительно меняется, и, чтобы выжить, мы тоже должны меняться. Следовательно, менеджерам необходимо уметь быстро принимать решения. Несомненно и то, что один человек не может быть непосредственным начальником тысяч подчиненных. Однако руководители одной организации все эти истины очевидными не считают. Если говорить об изменении политики, то даже по сравнению с жуткой государственной бюрократией эту организацию можно сравнить с улиткой, старающейся догнать зайца. Судя по всему, ее лидер даже не подозревает о современных демократических тенденциях. Он издает вердикты, не советуясь с простыми смертными, и ожидает их беспрекословного исполнения. Мы говорим здесь «он», а не «она», потому что явная сексуальная дискриминация исключает саму возможность того, что женщина достигнет в этой организации такого высокого положения. В свете современных тенденций могла ли эта организация хотя бы в мечтах рассчитывать на то, что переживет 1980-е годы?

Никому не дано знать своего будущего. Но если организация сумела выжить и процветает уже 2000 лет, это серьезный успех. Так что вероятность того, что римская католическая церковь, о которой и шла речь, судя по всему, продолжит свое существование, очень велика.

Почему же малюсенькая *Apple* и гигантская *IBM* заработали сотни миллионов в компьютерном бизнесе, а *RCA* это не удалось? Как *Federal Express* добилась лучшего сервиса, чем Почтовая служба США, располагающая намного большими ресурсами и поддержкой правительства? Как *MacDonald's* удается за небольшую цену ежегодно продавать миллионы гамбургеров и получать огромные прибыли, а большинство ресторанов может накормить лишь несколько сотен клиентов в день? Почему *Sears* и *Mistukoshi* много лет лидируют в розничной торговле своих стран, а другие обанкротились? Почему католическая церковь процветает уже 2000 лет, если ее политика буквально за несколько часов могла бы привести к краху любую другую компанию?

Менеджмент возник именно потому, что люди всегда стремились понять причины успеха и неудач организаций. Ученые методом проб и ошибок постоянно ищут ответ на этот вопрос. Чтобы ответить на него, необходимо найти ответ на более прагматичный вопрос: «Что может сделать менеджер, чтобы обеспечить успех своей компании?».

На первый взгляд, во всех описанных выше ситуациях можно без труда найти объяснение успеха либо краха той или иной фирмы. Например, можно сказать, что *RCA* была не права, пытаясь конкурировать непосредственно с *IBM*. Но ведь *DEC*, *Data General* и *Honeywell* тоже конкурировали с *IBM* и вполне преуспели. Нам еще неоднократно предстоит убедиться в том, что объяснения лежат на поверхности, но потом оказывается, что они ошибочны или несовершенны.

Отсутствие простых ответов не означает, что объяснить успех невозможно и что определенных методов добиться его не существует. Есть множество методик, процедур и концепций, доказавших свою эффективность. Отсутствие простых ответов означает лишь, что не существует методов, которые будут эффективны во все времена и для всех и каждого, и что то, что позволяло добиться успеха в прошлом, в будущем вполне может не сработать. Концепция Генри Форда массового производства стандартных автомобилей была одной из величайших идей в истории. Но Форд был настолько ослеплен своим успехом, что чуть не привел компанию к банкротству, настаивая на выпуске модели Model T, в то время как *General Motors* начала предлагать покупателям автомобили разных цветов и моделей. А опыт, позволивший *RCA* стать лидером в области производства телевизоров и телевидения, оказался бесполезным в компьютерном бизнесе.

## Организации

Все описанные выше примеры имеют одну общую характеристику, которую имеют также *Brownie Troop 107*, ранчо Кинга в Техасе, больница Маунт-Синай, *Sony*, *Harper & Row Publishers*, КНДР, *General Motors*, ВМС США и ваш колледж. Все это организации. Организация – основа мира менеджеров и причина существования менеджмента. Поэтому мы начнем изучение менеджмента с обсуждения, что такое организация и почему ею надо управлять.

### Что такое организация

Чтобы считаться организацией группа должна отвечать всего трем требованиям.

1. Наличие как минимум *двух людей*, считающих себя частью этой группы.
2. Наличие как минимум одной *цели* (желательного результата), общей для всех членов данной группы.
3. Наличие членов группы, которые *сознательно* работают вместе над достижением общей цели.

Объединив эти требования, мы получаем важное определение.

**Организация** – группа людей, деятельность которых сознательно координируется во имя достижения общей цели или целей.

### Формальные и неформальные организации

Выражаясь точнее, следует сказать, что это определение не просто организации, а **формальной организации**. Существуют также **неформальные организации**, т. е. группы, которые возникают спонтанно, но их члены регулярно взаимодействуют друг другом. Неформальные организации есть во всех формальных, за исключением очень маленьких. В них нет менеджеров, но они настолько важны, что мы посвятили им отдельную главу. Руководствуясь общепринятой практикой, говоря о неформальных организациях, мы будем их называть именно так, а термин *организация* будет относиться к *формальным* организациям.

### Сложные организации

В приведенном выше определении сказано, что организация всегда имеет как минимум одну цель, общую и признанную всеми ее членами. Но формальный менеджмент редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. В этой книге мы рассматриваем вопросы управления *сложными* организациями, которые имеют набор *взаимосвязанных целей*.

Вот простой пример: *McDonald's* – это организация, состоящая из более чем 7000 отдельных предприятий, деятельность которых поддерживает множество подразделений, работающих «за кулисами»: они строят рестораны, занимаются рекламой, закупают продукты, осуществляют контроль качества. Каждое заведение *McDonald's* имеет свои планы сбыта и прибыли. Каждое вспомогательное подразделение также имеет свои цели, например закупка говядины по выгодным ценам. Все эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы. Например, ресторан может достичь своих целей относительно прибыли, только если служба закупки достигнет своих и обеспечит ресторан достаточным количеством булочек по нужной цене; если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления блюд и т. д. Основная причина, по которой компания *McDonald's* сумела стать всемирным лидером в своем бизнесе, заключается в том, что она не просто эффективно управляет своими подразделениями, но и сумела эффективно и результативно установить взаимосвязь между их целями.

## Общие характеристики организаций

Кроме того что сложные организации являются группами с набором взаимосвязанных целей, они также имеют ряд общих характеристик. Эти характеристики, кратко изложенные далее, помогают понять, почему для того, чтобы организация добилась успеха, ею нужно управлять.

### Ресурсы

В общих чертах цель любой организации заключается в преобразовании ресурсов для достижения определенных результатов. Основные ресурсы, используемые организациями, – это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технологии и информация. Процесс преобразования ресурсов наиболее четко виден в производственных организациях, но сервисные и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов. В табл. 1.1 перечислены ресурсы, которые используются в организациях, описанных в приведенных выше ситуациях.

**Таблица 1.1. Взаимосвязь между целями и ресурсами<sup>1</sup>**

Организация	Материалы	Технология	Люди	Информация
<i>IBM, Apple</i> (производство)	<i>Полупроводники*</i> металлические, пластиковые	<i>Разработка</i> <i>компьютерной</i> <i>техники</i>	Инженеры, программисты, менеджеры, продавцы, рабочие конвейера	Отчеты о реализации, маркетинговые исследования, отчеты о браке
<i>McDonald's</i> (производство, сервис)	Мясо, картофель, булочки, бумага	<i>Специализи-</i> <i>рованная</i> <i>техника для</i> <i>приготовления</i> <i>блюд</i>	Менеджеры, бухгалтеры, мясники, продавцы	Отчетность о реализации, учет на складах, отчеты о затратах на закупку продуктов
<i>Federal Express</i> (прибыльный сервис)	Конверты, наклейки	Компьютеры, грузовики, самолеты	Курьеры, операторы компьютеров, пилоты, механики	<i>Информация</i> о нахождении грузов, о затратах и расходах по доставке, данные о выручке
Католическая церковь (неприбыль- ный сервис)	Свечи, Библии, ладан	Телефоны, транспорт, печатное оборудование	<i>Священники,</i> <i>епископы,</i> <i>архиепископы,</i> <i>Папа</i>	Ссылки на Библию, папские буллы, отчеты о посещаемости церквей прихожанами, о затратах на эксплуа- тацию церквей и церковных школ

*Apple* и *IBM* используют средства акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технология) и для оплаты труда заводских рабочих (люди), чтобы производить компьютеры и с прибылью их продавать (результаты). Информационные ресурсы используются для связи и координации всех фаз процесса преобразования. Информация, полученная в ходе исследований рынка, помогает руководителям *Apple* и *IBM* решить, какой продукт имеет шанс понравиться потребителям. Общаясь с рабочими, они получают информацию, необходимую для качественного решения задачи. Данные о скорости и объемах сбыта позволяют менеджерам решать, насколько успешно их компания

<sup>1</sup> \* Курсивом выделены ресурсы, имеющие первостепенное значение для данной организации.

продвигается к желаемым целям. Именно осознанием важности информации как вида ресурсов обусловлен стремительный рост фирм, специализирующихся на обработке информации, например *Apple* и *IBM*. Информация приобретает и распространяется в процессе коммуникации, о чем подробно рассказано в главе 5.

### **Зависимость от внешней среды**

Одной из важнейших характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может существовать автономно. Она полностью зависит от окружающего мира, поскольку из него она получает необходимые ресурсы, и в нем же находятся потребители результатов, которых она стремится достичь.

Термин *внешняя среда* включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственное регулирование, конкурентов, социальные ценности и отношения, технологии и прочие элементы, о которых мы подробно поговорим в главе 4. Все они влияют на деятельность организации. Например, появление новой технологии в сфере автоматизации может обеспечить организации конкурентное преимущество. Но, чтобы его использовать, ей надо найти людей с конкретными навыками и ценностями, благодаря которым новая работа будет для них привлекательной. При благоприятных экономических условиях или если на рынке труда такие специалисты пользуются спросом, возможно, организации придется повысить зарплату для них. В процессе найма ей необходимо соблюдать законы своей страны, запрещающие дискриминацию по возрастному, половому и расовому признаку. И все эти факторы постоянно меняются.

Не менее важно и то, что хотя организация полностью зависит от внешней среды, менеджеры на нее влиять обычно не могут. Никакой менеджер *IBM* не может помешать японской фирме вывести на рынок новую интегральную схему, которая сделает некоторые продукты *IBM* устаревшими. И *McDonald's* никак не может запретить федеральному правительству поднять минимальную зарплату, хотя это и повлечет значительное увеличение ее затрат на рабочую силу.

С каждым годом менеджменту приходится учитывать все больше факторов внешней среды, которые сегодня носят поистине глобальный характер. Фирмам приходится конкурировать на зарубежных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний в своих странах. Для этого они должны разбираться в целом наборе новых законов и в культурных ценностях других стран. Большую тревогу вызывает, например, то, что на японский рынок пока вышли очень немногие компании США, например *Coca-Cola* и *McDonald's*, в то время как японские фирмы прочно укрепились на американском рынке электроники и автомобилей.

### **Горизонтальное разделение труда**

Судя по всему, наиболее отличительной характеристикой организаций является *разделение труда*. Если как минимум два человека сообща работают во имя достижения общей цели, они должны делить работу между собой. Разделение труда на составляющие компоненты называют **горизонтальным разделением труда**. Деля большой объем работы на множество небольших специализированных заданий, как описано в главе 9, организация способна производить намного больше продукции, чем если бы столько же служащих работали сами по себе. Например, *McDonald's*, разграничив деятельность по приготовлению даже самых простых блюд и обслуживанию клиентов между десятком работников, обслуживает в сотни раз больше людей в день, чем традиционный ресторан.

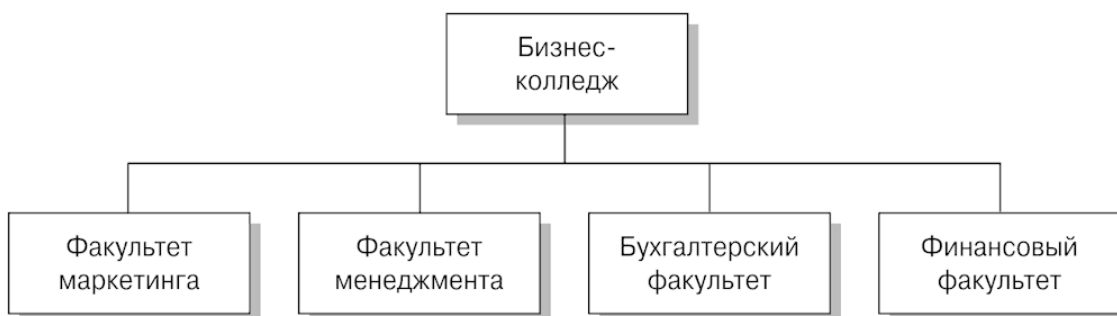
В небольших организациях горизонтальное разделение труда часто неявное. Владельцы маленьких ресторанов, как правило, сами готовят пищу и обслуживают посетителей. Но в большинстве сложных организаций существует горизонтальное разделение, по которому можно четко проследить их взаимосвязанные цели. Например, классической моделью такого разделе-

ния труда в производственной фирме является разграничение производственной, маркетинговой и финансовой функций. Это основные виды деятельности, которые должны быть успешными, если фирма хочет достичь своих целей.

### Подразделения

Сложные организации делают горизонтальное разделение труда более четким, создавая *подразделения*, которые ответственны за выполнение конкретных заданий. Их часто называют отделами или службами; используются и другие термины. В *McDonald's*, например, есть формальные подразделения для каждого основного направления деятельности, т. е. отделы маркетинга, закупок, недвижимости и т. д. Они, в свою очередь, разбиты на более мелкие и специализированные. Так, *McDonald's*, будучи очень большой географически широко разбросанной фирмой, имеет подразделения и по географическому принципу, и по направлениям деятельности. Скажем, отдел недвижимости состоит из подразделения, которое занимается поиском новых мест для размещения предприятий, и подразделения, управляющего имеющимися зданиями фирмы. Каждое из них, в свою очередь, действует в своей географической зоне, например на Восточном побережье, в Калифорнии, в Западной Европе.

Как организация в целом подразделения объединяют группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Можно сказать, что, по сути, крупные сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных формальных организаций и множества неформальных групп, возникающих спонтанно. На рис. 1.1 вы видите, как типичный бизнес-колледж (который сам является подразделением) подразделяется на более мелкие горизонтальные группы, выполняющие конкретные задачи. Что касается неформальных групп, то, например, как вы, конечно, замечали и сами, уже через несколько совместных занятий того или иного факультета в среде студентов формируется несколько сплоченных неформальных групп.



**Рис. 1.1.** Подразделения бизнес-колледжа

*Если факультет менеджмента, который сам по себе является организацией, не достигает своей цели, то ее не сможет достичь и колледж в целом.*

### Вертикальное разделение труда

Поскольку работа в организации распределяется, кто-то должен ее *координировать*. В организациях разделение труда имеет две формы. Первая форма – разделение труда на отдельные задания, т. е. горизонтальное. Вторая, которую называют **вертикальным** разделением, отделяет координацию действий от самих действий. Такая координация работы других людей и составляет суть менеджмента.

### Необходимость менеджмента

Для достижения организацией целей задачи в ней должны быть скоординированы в соответствии с вертикальным разделением труда, поэтому *менеджмент имеет для нее кри-*

*тическое значение*. Но в небольших организациях четкая группа управляющих часто отсутствует. В маленьком магазине, например, оба партнера могут заниматься закупками (т. е. выполнять управленческую функцию) попеременно и вместе координировать рабочие графики своих немногочисленных подчиненных. Но оба партнера также выполняют и неуправленческие функции: обслуживают покупателей и раскладывают товары на полках. Ни один из партнеров не считает другого боссом или менеджером. При этом, хотя управленческие функции четко не выделены, основная функция менеджмента – координация – выполняется.

Даже в больших организациях большинство менеджеров занимаются работой, не связанной с координацией деятельности других людей. В *IBM*, например, менеджеры высшего звена иногда сами контактируют с клиентами, стараясь тем самым «держать руку на пульсе» их потребностей. Но во всех организациях, кроме самых маленьких, менеджмент требует столько времени, что заниматься им мимоходом становится все труднее. По мере роста организации людям все сложнее понимать, чьим указаниям следовать. На этом этапе необходимо четко отделить управленческую деятельность от неуправленческой. Иными словами, организации следует четко установить, кто будет заниматься менеджментом, и определить круг их обязанностей. (По сути, как вы узнаете из следующей главы, современные гигантские организации появились только тогда, когда необходимость отделить функцию менеджмента от коммерческой или технической деятельности стала насущной.)

## **Кто такие менеджеры и чем они занимаются**

Итак, все организации имеют ряд общих характеристик, в том числе потребность в менеджменте. Неудивительно, что и сам менеджмент обладает набором общих характеристик. Хотя организации и сферы ответственности сильно варьируются, деятельность президента США имеет много общего с работой мастера сборочного конвейера на заводе *Honda* в Огайо.

## **Общие факторы управленческой деятельности**

Общие аспекты управленческой деятельности намного менее очевидны, чем различия.

### **Природа управленческой деятельности**

Вот отличный способ доказать, как трудно найти общее в работе менеджеров: определите, в чем состоит повседневная деятельность разных менеджеров. Большинство людей, в том числе и сами практикующие менеджеры, считают, что рутинная работа начальника цеха не слишком отличается от работы его подчиненных. Это мнение подкрепляется тем, что в рабочем процессе эти люди постоянно взаимодействуют и получают почти одинаковую зарплату. Однако исследования показали, что управленческая деятельность по природе весьма сильно отличается от неуправленческой. На самом деле труд начальника цеха имеет намного больше общего с работой президента компании, чем с трудом его подчиненных. В связи с этим Минцберг, обобщив итоги более ранних исследований и проведя фундаментальное исследование природы труда пяти менеджеров высшего звена, в своей книге «Природа управленческого труда» написал:

Практически любой труд в обществе требует специализации и концентрации. Слесари, овладев техникой изготовления той или иной детали, могут неделями выполнять эту операцию; у инженеров на разработку конструкции моста уходят месяцы; продавцы зачастую всю жизнь продают один и тот же ассортимент товаров. Но менеджер рассчитывать на это никак не может. Для его рабочей деятельности характерны кратковременность, разнообразие и фрагментарность. Гест, по утверждению

которого его бригады ежедневно выполняют в среднем по 583 различные управленческие операции, замечает: «Любопытно, что характеристики работы бригады – разнообразие, прерывистость и непостоянство – диаметрально противоположны характеристикам труда механика-почасовика, работа которого рационализирована, постоянно повторяется, не прерывается и, как правило, выполняется в постоянном, устойчивом ритме движущегося конвейера».

### **Роли менеджера**

Описывая деятельность менеджера, Минцберг указывает на еще одну общую область любого управленческого труда – на *роли менеджеров*. По его определению, *роль* – это «набор определенных поведенческих шаблонов, действующих в конкретном учреждении или на конкретной должности». Как актеры имеют в пьесе роли, заставляющие их поступать тем или иным образом, менеджеры занимают определенную позицию главы конкретного организационного подразделения, что и определяет их рабочее поведение. «Индивидуум может влиять на *характер* исполнения роли, но не на ее *содержание*. В итоге актеры, менеджеры и другие люди играют предопределенные роли, но как личности могут интерпретировать их по-разному».

В ходе исследований Минцберг выделил 10 ролей, которые в разное время и в разной степени играют все менеджеры. Он объединил их в три большие категории: межличностные ролевые установки, информационные ролевые установки и ролевые установки, связанные с принятием решений. В табл. 1.2 эти ролевые установки описаны по категориям с примерами для каждой из них.

*Таблица 1.2. Ролевые установки управленческого персонала по Г. Минцбергу.*

<b>Роль</b>	<b>Описание</b>	<b>Характер деятельности (по результатам исследований труда менеджеров)</b>
<i>Межличностные ролевые установки</i>		
Номинальный глава	Символический глава; обязан выполнять ряд постоянных обязанностей правового или социального характера	Прием посетителей; действия, обязываемые положением, подписание юридических документов
Лидер	Отвечает за мотивацию и активизацию работы подчиненных; отвечает за кадровое обеспечение и обучение персонала; выполняет связанные с этим обязанности	Выполнение практически всех видов деятельности, предполагающих наличие подчиненных
Связующее звено	Поддерживает созданную им сеть внешних контактов и источников информации, обеспечивающих помощь и поставляющих информацию	Получение и анализ почты; налаживание внешних связей совета директоров компании; другие виды деятельности, связанные с контактами вне организации
<i>Информационные ролевые установки</i>		
Наблюдатель	Ищет и получает самую разнообразную информацию (в основном, текущего характера), необходимую для всесторонней оценки состояния компании и среды, в которой она находится; представляет “нервный центр”, в котором хранится внутренняя и внешняя информация о компании	Чтение периодических изданий и отчетов; личные контакты
Распространитель	Передает информацию, полученную извне или от подчиненных, другим членам организации; часть информации содержит фактические данные, часть предполагает интерпретацию и интеграцию ряда важных позиций по факторам, влияющим на организацию	Проведение собраний для обмена информацией; передача информации по телефону
Представитель	Передает информацию о планах организации, политике, действиях, результатах (причем за ее пределы); выступает экспертом в отрасли, в которой действует организация	Проведение собраний правления; передача информации СМИ

Роль	Описание	Характер деятельности (по результатам исследований труда менеджеров)
<i>Рольевые установки, связанные с принятием решений</i>		
Предприниматель	Изучает компанию и среду, в которой она действует, участвует в поиске потенциальных возможностей, инициирует “проекты по усовершенствованию” для внедрения перемен; руководит разработкой конкретных проектов	Выработка стратегии и проведение анализа для разработки новых программ
Ответственный за отсутствие сбоев в работе	Отвечает за принятие мер в случае, если компания сталкивается с непредвиденными проблемами	Выработка стратегии и проведение анализа для решения проблем и выхода из кризисных ситуаций
Распределитель ресурсов	Отвечает за распределение организационных ресурсов всех видов — принятие или утверждение любых важных организационных решений	Составление планов; получение разрешений; любые мероприятия, связанные с формированием бюджета и программ работы подчиненных
Участник переговоров	Представляет организацию в ходе важных переговоров	Участие в переговорах по заключению договоров

*Источник.* Н. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), p. 93–94.

По мнению Минцберга, роли не могут быть независимыми одна от другой. Они *взаимозависимы* и направлены на достижение общего результата. Межличностные рольевые установки определяются полномочиями и статусом руководителя в организации и касаются его взаимодействий с окружающими. Они могут сделать менеджера фокусом сосредоточения информации, что позволит ему и одновременно вынудит его выполнять информационные рольевые установки и стать центром обработки информации. Исполнение межличностных и информационных ролей позволяет менеджеру играть роль, связанную с принятием решений: распределять ресурсы, улаживать конфликты, искать новые возможности, вести переговоры. В совокупности эти десять ролей определяют объем и суть труда менеджера в любой организации.

Например, менеджер отдела магазина *Sears* регулярно взаимодействует с продавцами. Они получают от него инструкции о запросах и нуждах клиента, решают рабочие проблемы и просто общаются. А он получает от них важную информацию о работе своего подразделения, которую часто нельзя получить из формальных источников, например из отчетов о реализации. Это помогает ему принимать обоснованные решения. Далее, встречаясь с менеджером всего магазина, менеджер отдела передает ему наиболее важные сведения, которые становятся базой для управленческих решений на более высоких уровнях.

### **Управленческие функции: определение менеджмента**

Общепризнанный анализ Минцберга сути управленческого труда вполне четко объясняет, чем занимаются менеджеры. Однако не все специалисты согласны с его определениями и классификацией. В сущности, определение сути труда, ролей и функций менеджера, которые устраивали бы всех, не существует. Даже в таком, на первый взгляд, простом вопросе, как определение менеджмента, единого мнения нет. На рис. 1.2 наглядно представлен один из таких вариантов.



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

Источник. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), p. 72. © 1973. Воспроизводится с разрешения издателя.

Однако большинство исследователей признают существование применимого к *любой* организации *процесса* менеджмента, включающего функции, которые обязан выполнять *любой* менеджер. В современной литературе по менеджменту менеджмент, как правило, определяется с точки зрения этих функций. Как мы подробнее обсудим в главе 2, единого мнения относительно содержания этих функций нет, но разногласия, в основном, носят чисто семантический характер. Большинство специалистов в области менеджмента согласны с таким определением.

**Менеджмент** – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения организационных целей.

Величайший теоретик в области менеджмента и организаций Питер Ф. Друкер предлагает другое определение менеджмента (см. врезку 1.1).

Мы дадим определения функций планирования, организации, мотивации и контроля в следующей главе, а затем подробно остановимся на них в части II. Очень важно, чтобы вы поняли суть этих функций и как они взаимодействуют, объединяясь в единый *процесс*.

### Врезка 1.1

#### *Друкер о менеджменте*

Менеджмент – это особый вид деятельности, преобразующий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. В этом качестве менеджмент является как движущей силой социальных перемен, так и объектом серьезных социальных инноваций.

В конечном итоге именно менеджмент в большей, чем что-либо другое, степени является причиной самого невероятного феномена этого столетия: взрыва образования. Чем больше в обществе высокообразованных людей, тем больше они зависят от организации.

Практически все люди, имеющие образование выше средней школы, во всех развитых странах мира – в США этот показатель составляет более 90 % – всю рабочую жизнь будут наемными работниками управляемых организаций и не смогут зарабатывать вне них. Можно добавить, что это относится и к их учителям.

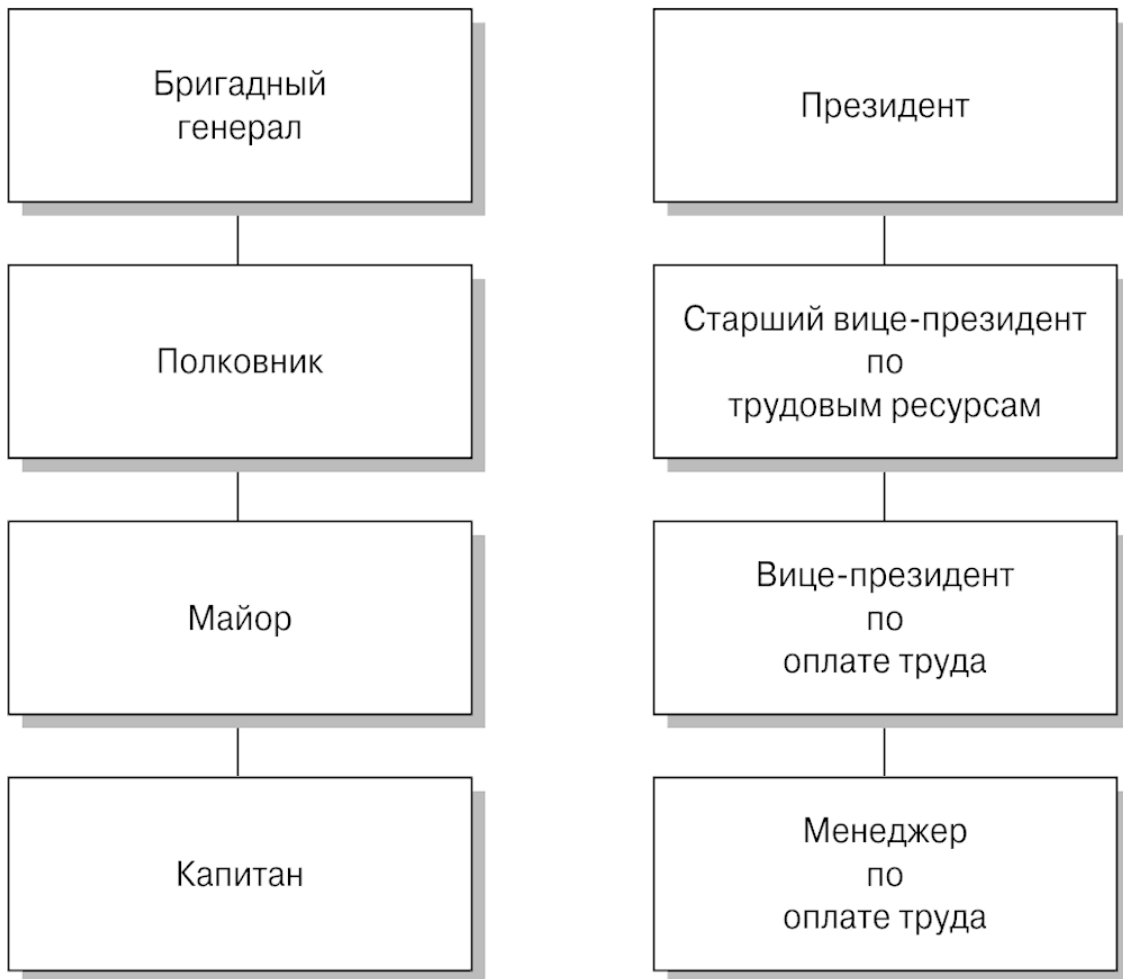
*Источник. Peter F. Drucker, «A New Discipline», Success! January – February 1987, p. 18*

## Уровни управления

Все менеджеры играют определенные роли и выполняют определенные функции, но, конечно, это не значит, что менеджеры в крупной компании занимаются одним и тем же. В организациях, достаточно крупных для четкого разграничения управленческой и неуправленческой деятельности, обычно настолько большой объем управленческой работы, что распределять приходится и ее. Такое разделение может быть горизонтальным – когда главой каждого основного подразделения назначается конкретный менеджер. Например, во многих компаниях есть начальники финансового, производственного и маркетингового отделов. Как при горизонтальном разделении труда на уровне производственных заданий, горизонтально разделенный управленческий труд также необходимо тщательно координировать. Одним менеджерам приходится затрачивать время на координацию работы других менеджеров, которые, в свою очередь, также координируют работу менеджеров следующего уровня, и так до уровня менеджера, координирующего деятельность неуправленческого персонала, т. е. работников, фактически выпускающих продукт. На основе такого расширения вертикального разделения труда образуются **уровни управления**. На рис. 1.3 представлен один из способов их наглядного описания.

Обычно определить уровень одного менеджера по сравнению с другими можно по его должности. Но название должности не может служить надежным показателем истинного статуса менеджера. Сравним, например, статус менеджеров в разных организациях. Капитан в армии – это младший офицерский состав, а на флоте – руководитель высшего звена. В некоторых компаниях продавцов называют «региональными менеджерами по продажам», хотя они никем, кроме самих себя, не управляют.

Далее мы подробнее обсудим, почему размер организации – только один из факторов, которые определяют количество уровней управления, необходимых ей для оптимальной эффективности. Существует множество примеров больших преуспевающих организаций с гораздо меньшим числом уровней управления, чем в организациях намного меньшего размера. Например, в римской католической церкви (а это организация, объединяющая миллионы членов) Папу Римского и приходского священника разделяют всего четыре уровня управления. Крупнейшие фирмы розничной торговли – *Sears* и *Mitsukoshi* – также знамениты небольшим количеством уровней управления. А вот в другой успешной организации, в армии США, генерала от рядового отделяют семь основных уровней и двадцать чинов.



**Рис. 1.3.** Уровни управления.

Вертикальное разделение труда приводит к формированию уровней управления как в армии, так и в бизнесе. Названия должностей и званий не являются четким показателем статуса в организациях. В военной организации существует много уровней выше бригадного генерала и ниже капитана, а в бизнесе уровней управления намного меньше. Главный исполнительный директор подотчетен только председателю правления и совету директоров фирмы; и в организации часто нет управленческого уровня ниже уровня администратора по вопросам труда и зарплаты.

Но независимо от количества уровней управления, традиционно менеджеры делятся на три категории. Социолог Т. Парсонс рассматривает эти три категории с точки зрения функций, выполняемых менеджером. Согласно Парсонсу, менеджеры *технического уровня*, в основном, заняты рутинными операциями и действиями, необходимыми для эффективного и непрерывного выпуска товаров или оказания услуг. Менеджеры *управленческого уровня* прежде всего занимаются внутренним администрированием и координацией разных видов деятельности и подразделений. Менеджеры *институционального уровня* заняты, в основном, разработкой долгосрочных планов, формулированием целей, адаптацией организации к переменам и управлением взаимоотношениями организации с внешней средой и местным сообществом.

Но сегодня чаще используется другой подход к описанию уровней управления – управленческий персонал разделяют на менеджеров низового (или операционных менеджеров), среднего и высшего уровней. Соответствие этого подхода концепции Парсонса наглядно отображено на рис. 1.4.



**Рис. 1.4.** Два подхода к описанию уровней управления.

*Пирамидальная форма призвана подчеркнуть, что на каждом последующем уровне управления менеджеров меньше, чем на предыдущем.*

### **Менеджеры низового уровня**

**Менеджеры низового уровня**, или *операционные менеджеры*, относятся к организационному уровню, находящемуся непосредственно над неуправленческим персоналом. Эти руководители контролируют выполнение производственных заданий. Они, как правило, отвечают за управление ресурсами, например сырьем и оборудованием. В организациях их могут называть мастерами, бригадирами, сержантами, заведующими секциями, старшими медсестрами и т. д. Большинство менеджеров работают на этом уровне, и большинство людей именно с него начинают карьеру в менеджменте.

Исследования показали, что работа менеджера низового уровня напряженна и разнообразна. Для нее характерны частые переходы от одной задачи к другой. Задачи эти обычно краткосрочные: по результатам исследований, на каждый вид деятельности мастер затрачивает в среднем 48 секунд. То же самое относится к функции принятия решений: почти все их решения реализуются в течение не более чем двух недель. Кроме того, исследования показали, что мастера около половины своего рабочего времени затрачивают на общение: с подчиненными, с другими мастерами и – совсем немного времени – с начальством.

### **Менеджеры среднего уровня**

Работу менеджеров низового уровня координируют и контролируют **менеджеры среднего уровня**. В последние десятилетия численность и значимость этого уровня управления существенно возросли. В крупной организации иногда бывает столько таких менеджеров, что возникает необходимость их разделения. В этом случае формируются два звена: верхнее и низовое звенья среднего уровня управления. Таким образом, в компании образуются не три, а четыре основных уровня управления: высший, верхний средний, низший средний и низовой.

Какие-либо обобщения относительно деятельности менеджера среднего уровня сделать трудно, поскольку ее характер сильно варьируется в разных организациях и даже в рамках одной организации. В некоторых организациях работники этого уровня наделяются большими полномочиями, что делает их работу похожей на работу менеджеров высшего уровня. Иссле-

дование деятельности 190 менеджеров из 8 компаний показало, что руководители среднего уровня являются неотъемлемым элементом процесса принятия решений. Они выявляют проблемы, инициируют дискуссии, рекомендуют действия и выдвигают новаторские и творческие предложения.

Менеджеры среднего уровня часто возглавляют крупные подразделения организации. При этом характер их деятельности определяется скорее сутью работы этого подразделения, чем организации в целом. Например, начальник производства промышленной компании, в основном, занимается координацией и контролем деятельности менеджеров низового уровня, анализом данных о производительности своего подразделения и контактами с инженерами, разрабатывающими новые продукты. А менеджер по связям с общественностью этой же фирмы основную часть времени посвящает «бумажной» работе, чтению, беседам и участию в различных заседаниях.

Но основное назначение среднего звена управления – служить буфером между высшим и низовым уровнями. Менеджеры среднего звена готовят информацию для решений менеджеров высшего звена и доносят эти решения, уже в виде конкретных заданий, операционным менеджерам. В основном, они общаются в форме устных бесед с другими менеджерами среднего звена и с менеджерами низового уровня. Исследование деятельности менеджмента среднего звена одной производственной фирмы показало, что 89 % их времени занимает устное общение с другими работниками. Другое исследование выявило, что менеджер среднего уровня только 34 % своего времени проводит в одиночестве и большую часть рабочего времени затрачивает именно на устное общение.

Менеджмент среднего звена был группой, на которую экономические и технологические изменения 1980-х годов оказали особенно сильное влияние. Появление ПК привело к исчезновению одних функций и к изменению других, поскольку благодаря новым технологиям менеджеры высшего уровня могут получать информацию из первоисточника, не фильтруя ее на среднем уровне менеджмента. Кроме того, корпоративные поглощения и общая потребность в повышении эффективности привели в ряде организаций к масштабным сокращениям менеджмента среднего звена, например, в *Chrysler* – на 40 %, в *Crown Zellenbach* и *Firestone* – на 20 %.

### **Менеджеры высшего уровня**

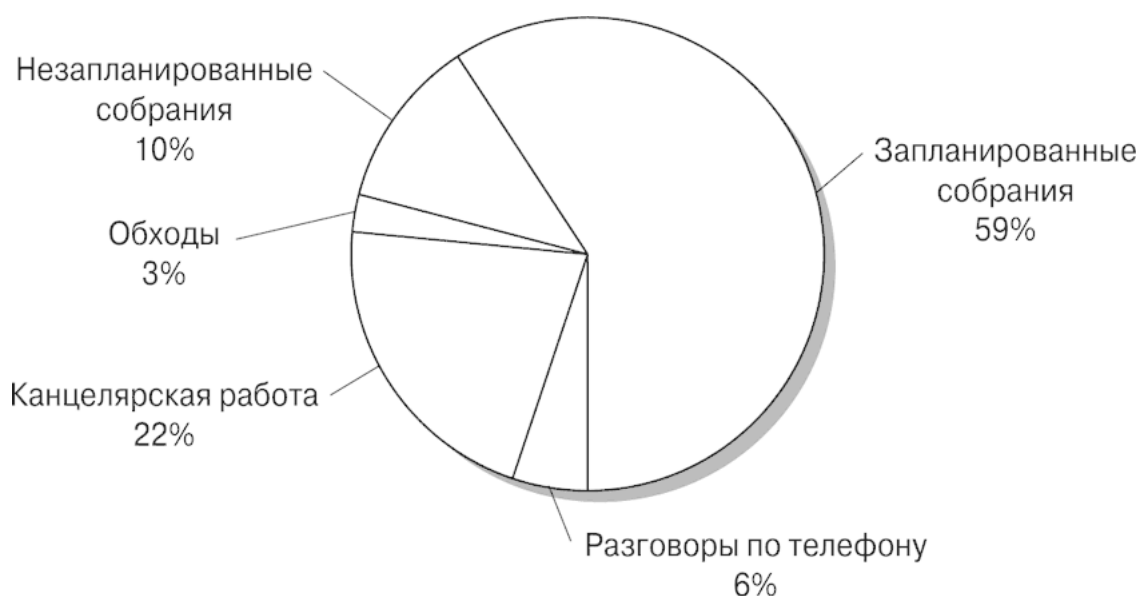
Менеджмент высшего уровня в организации – самый малочисленный. Типичные должности этого управленческого звена в бизнесе – председатель правления, президент, вице-президент и казначей корпорации. Армейские генералы, госсекретари и главы университетов тоже относятся к этой категории. Именно **менеджеры высшего уровня** принимают все важнейшие для организаций решения. Так, если высшее руководство *RCA* решает начать выпуск компьютеров, не будучи уверенным, что сможет конкурировать с *IBM*, то менеджеры среднего и низового звеньев вряд ли сумеют помешать компании встать на «скользкий» путь. Менеджеры высшего звена, которые являются сильными личностями, часто определяют облик своих организаций. Например, при каждом новом президенте обычно изменяются как атмосфера в федеральном правительстве, так и вся страна. Подумайте о резких различиях между администрациями Кеннеди, Джонсона, Никсона, Форда, Картера и Рейгана. Отличной иллюстрацией влияния сильного руководителя высшего звена могут послужить и серьезные перемены, произошедшие в *Chrysler* под руководством Ли Якокке. Именно поэтому труд эффективных работников высшего уровня управления крупных организаций ценится и оплачивается очень высоко.

Однако бремя этой деятельности также чрезвычайно велико. Тщательно исследовав работу пяти менеджеров высшего звена, Минцберг пришел к следующему выводу:

Итак, деятельность, связанную с управлением большой организацией, можно описать как очень и очень тяжелый труд. Объем работы, которую

должен выполнить руководитель в течение дня, огромен, а темпы чрезвычайно высоки. После нескольких часов такой деятельности глава фирмы (как, впрочем, и многие менеджеры), судя по всему, уже не в состоянии уйти ни от своей среды, в которой признаются его авторитет и статус его должности, ни от своих мыслей, направленных на постоянный поиск новой информации.

Главная причина такого напряженного темпа и огромной загрузки заключается в том, что работа менеджера высшего звена никогда не имеет четкого момента завершения. Если торговому агенту надо сделать определенное количество звонков, а рабочему выполнить норму выработки, то момента, когда можно считать законченной работу высшего руководителя (кроме, конечно, прекращения деятельности компании), не существует. Кроме того, такой менеджер никогда не может быть уверен, что его деятельность успешна. Пока организация продолжает действовать, а внешняя среда меняться, риск существует всегда. Если хирург, закончив операцию, может считать свою задачу выполненной, менеджер высшего звена постоянно ощущает потребность двигаться дальше. Рабочая неделя продолжительностью 60–80 часов для него не редкость. На рис. 1.5 показано, как обычно распределяется его время.



**Рис. 1.5.** Распределение рабочего времени менеджера высшего звена.

Источник. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), p. 39. © 1973. Воспроизводится с разрешения издателя.

## Менеджер и предприниматель

Термин *предприниматель* был предложен французским экономистом Р. Кантильоном в начале XVIII века. С тех пор **предпринимателем** называют человека, принимающего на себя риск, связанный с созданием нового предприятия или предложением обществу новой идеи либо продукта. Очень важно понимать, что слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Фундамент индустрии США был заложен горсткой смелых предпринимателей в конце XIX и начале XX века: Дж. Д. Рокфеллером (нефть), Дж. П. Морганом (сталь и банковское дело), Э. Меллоном (алюминий), Э. Карнеги (сталь), Г. Фордом (автомобилестроение). Их имена знакомы каждому американцу. В последние десятилетия не менее известными стали и имена таких выдающихся предпринимателей, как Дж. П. Гетти (нефть), Х. Л. Хант (пищевая промышленность), А. Онассис (судостроение), Э. Х. Ленд (*Polaroid*), Дж. Д. Мак-Артур (страхование).

Сотни тысяч людей, ежегодно основывающих новые компании, – тоже предприниматели, хотя их имена вряд ли будут упоминаться в учебниках по истории. Эти люди играют в экономике ключевую роль. Малый предпринимательский бизнес чрезвычайно важен для экономики США. По сведениям Джона Нейсбита, из 11 млн. американских компаний 10,8 млн. являются именно такими предприятиями. В нем занято 60 % всей рабочей силы страны. Более того, с 1972 по 1979 год число частных предпринимателей (работающих не по найму) выросло на 25 %.

Концепция предпринимательства не ограничивается бизнесом. Достаточно вспомнить, например, о новаторских управленческих методиках генерала У. Л. Грича, благодаря которым Тактическое авиаконандование ВВС США всего за шесть с половиной лет превратилось из неэффективной и постоянно дающей сбои службы в модель военного совершенства.

### **Предприниматели в роли менеджеров**

Поскольку все предприниматели активно выбирают цели своих организаций и управляют ими в начале их деятельности, их всех можно считать менеджерами. Некоторые из них остаются выдающимися менеджерами в течение длительного времени. Например, благодаря успешному «управлению» Мао Цзэдуна КНР превратилась в великую державу. Основатель ИВМ Т. Уотсон внедрил в практику управления методы, позволившие компании стать бесспорным лидером в компьютерной индустрии. Ф. Смит наглядно продемонстрировал свой управленческий талант, реализовав идею, которая обеспечила огромный успех *Federal Express*.

Однако такие характеристики, как готовность рисковать, умение быстро реагировать на появление новых финансовых возможностей и желание долго и упорно работать (т. е. черты, традиционно отличающие хорошего предпринимателя), далеко не всегда означают, что такой человек сможет эффективно *управлять* организацией по мере ее дальнейшего роста. Некоторые предприниматели не способны либо не склонны эффективно выполнять основные управленческие функции. Так, одно исследование выявило следующее:

Эффективные менеджеры смогли внести организованность в неструктурированную ситуацию и разглядеть ее последствия для своей организации. Они были способны принимать решения. Среди предпринимателей, однако, такой поведенческой модели выявлено не было... Кроме того, успешные бизнес-руководители проявляли позитивное отношение к власти. А предприниматель по своим личностным характеристикам попросту не желает признавать власть и подчиняться ей, не способен работать под чьим-либо началом и всячески стремится этого избежать.

Следовательно, неудивительно, что выдающийся предприниматель не всегда является эффективным менеджером. В итоге созданную им организацию в дальнейшем вполне может постигнуть неудача. Исследования на государственном уровне показали, что, по сути, большинство новых бизнес-предприятий ждет именно такое будущее, и основной причиной их краха являются не плохие идеи, а неэффективное управление.

В случае удачи, прежде чем организация распадется, бразды ее правления примет эффективный менеджер. *Sears*, например, не стала гигантом розничной торговли, пока ею управляли ее создатели. Людьми, которые благодаря новаторству в сфере менеджмента и маркетинга превратили *Sears* в лидера отрасли, были Дж. Розенвальд, купивший ее на грани банкротства, и генерал Р. Э. Вуд. *Apple* тоже добилась резкого увеличения объема сбыта только после того, как пост председателя правления перешел от основателя фирмы С. Джобса к Дж. Скалли.

### **Предпринимательский менеджмент**

Организации, действующие в неустойчивой среде, не могут ждать изменений и только потом на них реагировать. Их менеджерам необходимо мыслить и действовать, как предпринимателям. **Менеджер-предприниматель** активно ищет новые возможности и сознательно идет на риск, внедряя изменения и усовершенствования.

Решения, касающиеся масштабных предпринимательских действий, связанных с серьезным риском для организации, принимаются на высшем уровне управления, но базируются они, как правило, на информации и предложениях менеджеров среднего звена. Если эти менеджеры не могут или не хотят рисковать, предлагая новые идеи, предпринимательские возможности организации будут ограниченными. Менеджеры всех уровней, включая низовой, должны постоянно искать пути повышения эффективности своей организации. Мастер, разработавший и внедривший новый метод выполнения рабочего задания, по своему духу не менее предприниматель, чем руководитель компании, инвестировавший 10 млн. долл. в разработку нового ассортимента продукции.

Независимо от того, занимаетесь вы индивидуальной деятельностью или работаете в организации, быть предпринимателем нелегко. И организации, и общество, как правило, противятся переменам, какими бы полезными они ни были. В следующих главах мы расскажем о методах, благодаря которым менеджеры повышают способность своих организаций реагировать на изменяющиеся потребности общества и облегчают для своих коллег сложную задачу – принятие предпринимательских решений.

Не будучи предпринимательской по природе, компания *RCA* потерпела неудачу в компьютерном бизнесе. Основной подход менеджмента *RCA* был привязан к телевизионным технологиям, которые со времени появления цветного телевидения почти не менялись. Поскольку высококвалифицированные компьютерщики не имели здесь той же степени творческой свободы, какую они имели в *IBM* и других компаниях, *RCA* не могла привлечь и удержать их. В итоге *RCA* просто оказалась неспособной разрабатывать и продавать свои продукты достаточно быстро, чтобы идти в ногу с радикальными изменениями в компьютерной индустрии. Не смогла она предложить и такого уровня сервиса, которого ожидали от нее покупатели крупных систем, «разбалованные» *IBM*, *Apple*, *Compaq* и другие компании преуспели в этой области отчасти потому, что, не будучи связанными структурными ограничениями крупных организаций, смогли быстро разрабатывать новые продукты. По мнению многих специалистов, успех *IBM* в области менеджмента обусловлен тем, что несмотря на огромный размер ей *удается* оставаться предпринимательской.

## Управление, нацеленное на успех

К успеху стремятся все. Но чтобы решить, как его добиться, необходимо сначала определить, что такое успех. Когда людей спрашивают, какие организации они считают успешными, большинство называет известных гигантов бизнеса. Однако, обдумывая определение успеха, приходишь к выводу, что размер и прибыльность не всегда являются критериями организационного успеха. Организации создаются для достижения конкретных целей. И если огромные размеры не являются одной из ее целей, то и маленькая компания по-своему может считаться не менее успешной, чем гигантская. Например, братья Мак-Дональды продали права на использование своего имени и системы Р. Кроку прежде всего потому, что не захотели идти на личные жертвы, неизменно сопутствующие расширению бизнеса. Учитывая, что они добились от жизни всего, чего хотели, и заработали несколько миллионов, Мак-Дональдов вряд ли можно считать неудачниками, хотя объем сбыта *McDonald's* сегодня в тысячи раз больше, чем в их времена.

**Успешная организация** – организация, достигшая своей цели.

## Элементы организационного успеха

### Выживание

Некоторые организации сознательно планируют роспуск после достижения конкретных целей, как, например, любая правительственная комиссия, созданная для выполнения определенной задачи (скажем, комиссия Уоррена, расследовавшая убийство Дж. Кеннеди). Однако, хотя документально это часто не фиксируется, первостепенной задачей большинства организаций является *как можно более длительное выживание*. Поскольку потенциально организация может существовать бесконечно, это может быть очень долгий срок. Сегодня рекорд принадлежит римской католической церкви, которой уже почти 2000 лет. В истории известны случаи выживания некоторых правительственных организаций в течение сотен лет. Бизнес-организациям также иногда удается существовать довольно долго. Так, знаменитые французские винодельческие фирмы сегодня почти столь же сильны, как и век назад. Однако, чтобы оставаться сильными и выживать, большинству организаций необходимо периодически выбирать новые цели с учетом изменившихся потребностей внешнего мира. Английская монархия, например, выжила как институт потому, что пошла на существенное ограничение своей власти в ответ на давление общества, стремящегося к демократизации. Почти все бизнес-организации периодически разрабатывают новые виды товаров и услуг для потребителей.

### Результативность и эффективность

Чтобы долгое время преуспевать (выживать и достигать своих целей), организация должна быть *эффективной* и *результативной*. По определению П. Друкера, результативность обусловлена умением организации «делать правильные вещи», а эффективность – способностью «делать вещи правильно». Оба качества одинаково важны.

Все преуспевающие фирмы, описанные нами в ситуациях в начале главы, «делали правильные вещи», выбрав цель, которая отвечала той или иной важной потребности мирового сообщества. В случае с *Federal Express* это была быстрая и надежная доставка бандеролей; *Apple* наладила производство недорогих и простых в употреблении компьютеров. Но, кроме этого, данные организации «делали вещи правильно». Менеджеры *Federal Express* нашли способ эффективной доставки пакетов. В *McDonald's* смогли разработать методики приготовления гамбургеров с небольшими затратами и неизменно высоким качеством. А вот *RCA* «сделала правильную вещь», приняв решение выпускать компьютеры, поскольку спрос на них явно возрастал, но, не сумев привлечь высококвалифицированных специалистов и найти свою нишу на рынке, не смогла устоять в конкурентной борьбе с *IBM*, т. е. оказалась недостаточно эффективной.

### Производительность

Результативность, т. е. способность «делать правильные вещи», иногда носит неосязаемый характер и ее трудно оценить, особенно если организация работает неэффективно. Эффективность же, как правило, поддается количественной оценке, поскольку и вводимые и выводимые ресурсы можно представить в четком денежном выражении. Относительная эффективность организации называется производительностью. Она выражается в количественных показателях.

**Производительность** – соотношение количества единиц на выходе и количества единиц вводимых ресурсов на входе.

Чем эффективнее организация, тем выше ее производительность. Ресторан, себестоимость гамбургеров в котором – 60 центов, а продажная цена – доллар, работает производительнее, чем ресторан, в котором затраты составляют 80 центов на единицу продукта, а продается

он тоже за доллар. Бригаду сборщиков, увеличившую выпуск продукции в час и работающую с низким процентом брака, также можно считать производительной. Если же при увеличении объема выпускаемой продукции ее качество снижается или повышается процент брака, значит, производительность снизилась. Из этого следует, что *качество* является основным элементом производительности.

Чтобы организация могла выживать и преуспевать в конкурентной среде, она должна работать производительно на всех уровнях. Ясно, что потенциальный потребитель, имеющий свободу выбора, предпочтет продукцию более производительной организации просто по причине ее более высокой ценности. Большие объемы сбыта приносят производительным организациям больше денег, которые она может инвестировать в ресурсы, т. е. лучше оборудовать свои заводы, внедрить прогрессивные технологии и т. д. Все это способствует дальнейшему повышению производительности. А когда разрыв между производительной и непроизводительной компаниями становится слишком большим, то последнюю ждет крах. Именно это произошло с сетями недорогих ресторанов быстрого обслуживания, например *Wetson*, которые не сумели ничего противопоставить высочайшей производительности *McDonald's* и *Burger King*.

До недавнего времени производительность в промышленной сфере и в области правительственной деятельности США была самой высокой в мире. Именно благодаря высоким показателям в промышленной сфере экспорт США намного превышал импорт. Производительность правительственных органов обеспечивала низкий уровень инфляции, и американцы получали от государства больше услуг за меньшие суммы налоговых выплат, чем жители большинства стран мира. Однако сегодня Япония настолько повысила свою производительность в промышленной сфере, что несмотря на высокие протекционистские пошлины на импорт сумела захватить значительную долю американского рынка автомобилей и электроники. И впервые за всю историю существования США американцы начали выступать против увеличения налогов, поскольку поняли, что из-за низкой эффективности государственных органов за уплаченные ими деньги они получают неоправданно мало. Таким образом, несмотря на технический прогресс снижение производительности сегодня стало серьезной проблемой как для Америки, так и для Европы.

Эта проблема усиливается постоянно возрастающей глобальной конкуренцией. Каждый год из-за появления новых технологий наш мир становится все теснее, а новейшие политические факторы усложняют задачу защиты местных компаний от внешней конкуренции. Если клиент *General Motors* уходит к *Chrysler*, американская нация от этого не страдает, но если житель США покупает автомобиль *Datsun* или *Toyota*, количество рабочих мест и объемы налоговых поступлений в казну государства снижаются. Не будет преувеличением сказать, что само выживание промышленности США и, следовательно, нации в целом, зависит от повышения производительности частных и акционерных компаний.

Именно менеджеры решают, какими должны быть цели их организации в области производительности, какие технологии она будет использовать, какие формы материального стимулирования будут в ней применяться для мотивации персонала к более производительному труду. Менеджеры задают тон в организации благодаря четко разработанным политикам и личному примеру; именно они определяют, будет их организация стремиться работать качественно и ориентироваться на потребителей или будет вялой и индифферентной. Теме производительности в нашей книге уделяется большое внимание.

### **Реализация**

Возможно, самым важным моментом, о котором необходимо постоянно помнить, говоря о нацеленном на успех менеджменте, является момент, о котором часто забывают как теоретики менеджмента, так и студенты. Управленческие решения, насколько бы обоснованными они ни были с теоретической точки зрения, – это всего лишь идеи, а цель менеджмента заклю-

чается в том, чтобы обеспечить реальное выполнение работы другими людьми. Успешным решением будет то, которое *реализуется, т. е. превращается в действие, результативно и эффективно*. Как вы убедитесь, между принятием решения и его реализацией существует множество потенциальных ловушек. Одним из критериев успеха является отношение к компании других фирм. Во врезке 1.2 рассказывается об отношении руководителей некоторых преуспевающих американских корпораций к разным компаниям.

### Врезка 1.2

#### *Американские компании, вызывающие наибольшее восхищение*

Журнал Fortune, составитель известного списка Fortune 500, включающего крупнейшие промышленные фирмы США, проводит также опросы с целью выявления корпораций США, вызывающих наибольшее восхищение делового сообщества. Так, в ходе одного такого исследования более 8200 руководителей, финансовых аналитиков и директоров других компаний попросили оценить 300 специально отобранных компаний из 33 отраслей по 8 основным характеристикам и по шкале от 0 (очень плохо) до 10 (отлично). Характеристики были таковы: качество менеджмента, качество товаров или услуг, новаторство, ценность долгосрочных инвестиций, финансовая стабильность, способность привлекать, удерживать и развивать талантливых работников, ответственность перед местным сообществом и окружающей средой и использование активов корпорации. Классификация, представленная Fortune, интересна с нескольких точек зрения. Во-первых, она позволяет понять, какие характеристики считаются критериями организационного успеха. Во-вторых, она показывает, как относятся опытные менеджеры и аналитики в области менеджмента, т. е. люди, посвятившие этой теме всю жизнь, к компаниям, работающим в их сфере. В-третьих, она демонстрирует огромное влияние перемен, ведь из десяти компаний, возглавлявших список в 1986 году, только IBM и Merck оставались в нем пять лет подряд. Однако IBM, которая во все предыдущие годы была на первом месте, в 1986 году переместилась на седьмое.

*Источник.* «America's Most Admired Corporations», Fortune, January 19, 1987, p. 19

Место	Компания	Балл
<i>Компании, вызывающие наибольшее восхищение</i>		
1	Merck (фармацевтика)	8,38
2	Liz Clairborne (одежда)	8,02
3	Boeing (аэрокосмическая промышленность)	7,99
4	J.P. Morgan (коммерческое банковское обслуживание)	7,95
5	Rubbermaid (резиновые и пластиковые изделия)	7,94
6	Shell Oil (нефтепереработка)	7,91
7	IBM (офисное оборудование, ПК)	7,91
8	Johnson & Johnson (фармацевтика)	7,86
9	Dow Jones (издательское дело)	7,84
10	Herman Miller (мебель)	7,84

*Источник.* «America's Most Admired Corporations», Fortune, 1987, p. 19.

## Как обеспечить менеджмент, нацеленный на успех.

Конечно, у вас возникнут вопросы «Как на практике сделать организацию успешной?», «Как могут менеджеры навести мост между идеей и ее реализацией и добиться, чтобы их подчиненные результативно и эффективно трудились во имя общей цели?», «Как они могут повысить производительность?». Уже говорилось, что формулы успеха не существует. Однако, изучив все, что открыли и выявили теоретические и практические работники в области менеджмента, можно выработать конкретный подход, который позволит вам сделать свою организацию успешной. Такой подход, описанный в последующих главах, базируется на вкладе и идеях многих мыслителей в сфере управления. По сути, он основан на трех принципах, кратко изложенных далее. А во врезке 1.3 рассказывается об основных причинах неудач менеджеров.

### Врезка 1.3

#### *Пять причин неудач менеджеров*

В течение пяти лет изучая деятельность 2500 менеджеров, Сюзен Доннелл выявила пять причин, по которым менеджеры поднимаются по карьерной лестнице только для того, чтобы в результате рухнуть вниз.

Ими движет стремление ко все более высокой зарплате. Такие менеджеры прежде всего стремятся к личному комфорту. Часто их цель – не успех их подразделений, а возможность получать больше денег.

Они чрезмерно озабочены внешними символами их статуса. Рабочий стол, офис, автомобиль и дом менеджера-неудачника обычно завалены разными символами их статуса. Если имя менеджера указано на двери его кабинета, это еще не означает, что его чрезмерно заботит его статус; но если он готов на все, чтобы обзавестись такими символами, это уже плохой знак.

Они заботятся прежде всего о самих себе. Один автор написал об этом просто: «Плохой менеджер заботится о себе, а хороший – о своих людях». Успешный менеджер внимателен к подчиненным, всегда выслушивает их и старается решить их проблемы.

Имея выбор сделать что-то для подчиненного или для себя, менеджер-неудачник, не задумываясь, выбирает второй вариант.

Они изолируются от окружающих. Плохой менеджер все чаще остается один и со временем теряет контакт с другими людьми. Если менеджер прекращает неформальное общение с людьми, это, как правило, плохой знак.

Они не делятся идеями и чувствами. Подчиненные хотят и должны знать, что думает и чувствует их руководитель. Один из самых верных способов отвратить от себя людей – это сказать им: «У меня по этому поводу идей нет. Делайте, что хотите, возможно, это сработает». Такие менеджеры пытаются скрыть свои эмоции и не проявлять открыто ни гнева, ни страха.

*Источник. Gerald Graham, «Study Points to Failings of Ambitious Managers», News Sun Sentinel, Weekly Business, January 30, 1984, p. 21.*

### Обобщение

Первая проблема, которую необходимо преодолеть, чтобы менеджеры вели организацию к успеху, заключается в том, что сложные организации действительно сложны. Это очень трудно – понять, что происходит внутри самой организации и между ней и ее внешней средой и даже чем занимаются ее менеджеры. Облегчить задачу управления крупной организацией

позволяет выявление общих характеристик, благодаря чему организация сводится до размеров, постижимых для восприятия. Обобщение позволяет визуально представить деятельность менеджера в целом и то, как взаимодействуют ее компоненты.

Все организации имеют ряд общих характеристик, поэтому можно создать модели и диаграммы факторов, влияющих на их успех. Эти модели не будут абсолютно точны, но будут весьма полезны для понимания сложного взаимодействия в самой организации и между организацией и внешней средой. Можно также выявить общий процесс менеджмента, применимый ко всем формальным организациям. В части III мы даем базовое описание менеджмента как процесса планирования, организации, мотивации и контроля. В части II описываются коммуникации и процесс принятия решений, которые также являются функциями любого менеджера.

### **Потребность в ситуативном подходе**

Концепция обобщения при всей ее полезности и правомочности для безоговорочного применения слишком неточна. Выполняя управленческие функции, надо учитывать различия между организациями, которые обычно называют *ситуативными переменными*. Они делятся на две категории: внутренние и внешние.

Внутренние переменные – это характеристики организации. Внутренняя среда, описанная в главе 3, включает цели организации, ресурсы, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда и персонал. Различия во внутренних переменных организаций определяют, насколько компания подходит для производства компьютеров, для продажи миллиардов гамбургеров или для удовлетворения духовных потребностей человека.

Менеджеры в той или иной мере могут контролировать эти переменные. Все они – результат управленческих решений относительно того, чем следует заниматься организации, как она будет это делать и кто будет выполнять ту или иную работу. Решения, связанные с внутренними переменными, определяют, насколько результативна, эффективна и производительна будет данная организация по сравнению с другими.

Ярким примером того, как внутренние различия влияют на управление организации, является ее размер. По мере роста организации координировать ее работу все труднее. Следовательно, гигантские корпорации требуют иных методов менеджмента, чем небольшие фирмы. *IBM* добилась серьезных успехов не потому, что она огромна; скорее наоборот: она стала такой большой потому, что способна управлять своей деятельностью, не теряя гибкости и не утрачивая контакта с клиентами, характерными, в основном, для небольших фирм. Все преуспевающие крупные компании, подобные *IBM*, подчеркивают свою связь с потребителем и используют специальные управленческие методики, позволяющие преодолевать характерную для крупных компаний тенденцию к отдалению от проблем своих клиентов и рядовых сотрудников.

Внешние переменные, описанные в главе 4, – это факторы внешней среды. К ним относятся конкуренты, доступные технологии, социальные факторы, государственное регулирование и перемены. Менеджеры не могут контролировать эти переменные, но для успешной работы компании они должны добиться, чтобы их компании быстро и правильно реагировали на факторы и изменения во внешней среде. Для этого им необходимо понять, что внешняя среда воздействует на организации по-разному.

Например, организации, о которых мы рассказывали в начале главы, по-разному отреагировали на изменения цен на нефть 1973 года. *Federal Express* оказалась на грани банкротства, так как была вынуждена резко повысить цены на свои услуги. На *Apple* и *IBM* повышение цен сказалось намного слабее, поскольку затраты на доставку в таких фирмах составляют незначительную часть их производственных расходов. Но *IBM* все же пострадала из-за снижения объема продаж, так как у многих компаний стало меньше денег для приобретения компьютеров. А вот спрос на новый компьютер *Apple* превышал предложение, поэтому снижение покупатель-

ской способности населения на эту компанию вообще не повлияло. Некоторые организации работают в стремительно изменяющейся внешней среде. Область высоких технологий, в которой действуют *IBM* и *Apple*, характеризуется ежегодным появлением сотен новых продуктов, резкими технологическими прорывами и постоянным снижением цен в среднем на 25 % в год. Внешняя среда *Sears* и *McDonald's* меняется не так быстро. Сегодня *Sears* управляет своими магазинами практически так же, как всегда. И гамбургер остается гамбургером независимо от того, расплачиваются ли за него через электронную кассу или «из рук в руки». Можно сказать, что для этих компаний важными компонентами успеха стали незначительные изменения социальных моделей и умеренная конкуренция.

### **Потребность в интегрированном подходе**

Чтобы определить, какое решение обеспечит наиболее эффективное достижение целей компании, недостаточно выявить, какие переменные больше других влияют на ее успех. Трудность заключается в том, что многочисленные ситуативные переменные и функции управленческого процесса взаимосвязаны. Компоненты ситуации и менеджмента в организации настолько взаимосвязаны, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга. Подобно камню, брошенному в пруд, изменение любого важного фактора влечет за собой волновой эффект в рамках всей организации. Первая волна вызывает дальнейшие перемены, а те, в свою очередь, поднимают новые волны и так до бесконечности.

Функции управленческого процесса напрямую связаны с ситуативными переменными. В процессе управления менеджеры формируют и внедряют набор внутренних переменных, определяющих характер организации. Процесс управления является также средством, благодаря которому можно учитывать факторы внешней среды и оценивать успех организации. В процессе планирования менеджмент определяет цели организации и наилучшие пути их достижения, основываясь при этом на оценке потребностей и внешних ограничений. В процессе организации определяется структура рабочей деятельности подразделений с учетом размера организации, ее целей, технологии, персонала и прочих переменных. В процессе мотивации менеджеры добиваются того, чтобы люди производительно работали во имя достижения целей организации. Благодаря контролю менеджмент определяет, насколько успешно им выполняются намеченные планы и в какой мере удовлетворены потребности внешнего мира.

### **Правильных ответов нет**

Одним из важнейших последствий динамического взаимодействия внутренних и внешних факторов является то, что менеджер никогда не может считать, что тот или иной метод, каким бы эффективным он ни был, по сути, был «правильным». Отличным примером эффективного подхода, обеспечившего высокое качество продукции и высокую производительность, может послужить компания *McDonald's*, внедрившая принцип сборочного конвейера в приготовление бургеров. Но этот метод, в общем, не более «правилен», чем старомодные трудозатратные методики ресторана *La Tour d'Argent*. *La Tour d'Argent* не может производить миллион бургеров в день, но в *McDonald's* вам не предложат безупречного суфле. Решив купить оборудование для приготовления ста порций суфле в час из готовых сухих смесей, *La Tour d'Argent*, конечно, снизит затраты и повысит объем готового продукта. Однако, поскольку цель этого ресторана – подавать клиентам блюда высочайшего качества, производительность его снизится.

Точно так же не может быть «правильной» реакции на перемены. Учитывая темпы технического прогресса, сегодня самой высокой оценки заслуживают организации, способные быстро адаптироваться к этим переменам. Но такие методы, принесшие огромный успех *IBM* и *Apple*, не всегда будут наилучшими. Римская католическая церковь, например, очень редко меняет свою политику. Однако повышенная стабильность является позитивной характеристикой, в основном, для организаций, которые призваны быть опорой для людей в трудные

времена. Кроме того, организации, цель которой заключается в распространении основополагающих истин, не подобает постоянно менять свою точку зрения. Следовательно, быстрое изменение ориентации, необходимое для успеха в неустойчивой среде бизнеса в сфере высоких технологий, для таких организаций, как церковь, будет потенциально опасной тактикой.

Как вы узнаете из главы 6, большинство управленческих решений имеют как позитивные, так и негативные последствия. Эффективный менеджмент – это настоящее балансирование, предполагающее сознательные жертвы во имя общего блага. Например, менеджер не может просто отобрать самых способных и опытных людей и нанять их; и он не может всегда поступать с людьми, как им бы этого хотелось. Возможно, важнейшим фактором успеха *McDonald's* является создание процесса, который с неизменно высоким качеством может быть реализован даже неквалифицированным персоналом. Ведь чтобы метод *McDonald's* обеспечивал корпорации успех, менеджеры ресторанов должны быть уверены, что каждый работник будет точно следовать конкретной технологии. И компания намеренно нанимает молодых и неопытных людей, поскольку они больше подходят для ее «конвейерного» метода, чем люди, имеющие большой опыт работы в ресторанах. Однако это имеет и отрицательные последствия, например высокий показатель «текучести» кадров и риск упустить работников, способных стать хорошими менеджерами, а со временем – эффективными руководителями высшего звена. Но, в целом, положительных последствий больше, чем отрицательных. Кроме того, многие недостатки не носят разрушительного характера и зачастую их можно свести к минимуму.

Все это, конечно, упрощенные примеры. Принимая решения на практике, необходимо учитывать множество других факторов. Чтобы понять, где идти на компромисс, менеджер должен уметь видеть картину в целом. Менеджмент, нацеленный на успех в сложном динамичном мире, требует интегрированного подхода. Прививая то или иное дерево, менеджер должен мысленно видеть весь сад. Он всегда должен выбирать методы, наиболее соответствующие целям своей организации, ее характеристикам и, самое главное, людям. *IBM, McDonald's, Sears*, католическая церковь и другие организации, процветающие не одно десятилетие, добились этого потому, что ими управляют так, как этого требует *конкретная ситуация*.

## Логическое обоснование структуры этой книги

Базой для структуры нашей книги стала природная взаимозависимость элементов, обуславливающих успех любой организации и, следовательно, ее менеджеров. Поскольку, чтобы оценить в процессе принятия решения все варианты, менеджер должен уметь видеть общую картину, мы предлагаем для начала краткий обзор всех базовых концепций. Затем мы в подробностях рассмотрим все основные управленческие функции и опишем их взаимосвязь. Глава 2 посвящена вопросам развития теории и практики управления; эти сведения помогут вам постичь суть современного ситуативного подхода. Основные внутренние и внешние переменные мы рассматриваем раньше, чем менеджмент, поскольку их необходимо учитывать при выполнении всех управленческих функций. Кроме того, любая управленческая функция связана с коммуникациями и принятием решений, почему мы и рассматриваем их в части II, до того как приступить к подробному изучению управленческих функций.

Знакомство с базовыми концепциями в частях I–III становится фундаментом для части IV. В полной мере оценить значение этой темы для менеджмента можно, только зная *все* базовые концепции и разбираясь в них. Изучая ее, мы входим в сферу повседневных «реалий» менеджмента, т. е. деятельности внутри организаций, которая не управляется менеджментом и даже может вызывать его активное противодействие. Мы также обсудим ряд общих проблем практического менеджмента, например конфликты и сопротивление переменам, и методы их преодоления.

Все эти главы подготавливают вас к изучению части V, в которой, на первый взгляд, обсуждаются те же вопросы, что в части IV. Однако, поскольку вы уже будете знакомы с управленческими функциями, мы сможем подробнее остановиться на их взаимодействии и на том, как они влияют на реализацию управленческих решений. Глава 19, например, посвящена интегрированному подходу к эффективному управлению персоналом, что требует умения сбалансировать человеческие потребности и требования технологий. Заканчивается книга главой о производительности, поскольку целью любого менеджмента является именно производительность, или результативность и эффективность, организации.

## Резюме

**1.** Три характеристики формальной организации: наличие как минимум двух человек, сознательно работающих для достижения общей цели.

**2.** Организации преобразуют ресурсы – материальные, человеческие, технологические и информационные – в желаемые конечные состояния или цели.

**3.** Организации должны взаимодействовать с внешней средой, чтобы получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции. Зависимость от внешней среды, которая постоянно меняется и находится вне контроля менеджмента, – основная причина отсутствия абсолютных правил управления.

**4.** Все организации разделяют труд по горизонтали, разбивая работу на отдельные задания. Более крупные организации осуществляют такое разделение, создавая отделы или подразделения, которые, в свою очередь, подразделяются далее. Менеджмент необходим для координации выполнения этих задач.

**5.** Менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля с целью формулирования и достижения целей организации благодаря труду других людей. Все менеджеры выполняют эти функции и играют ряд ролей: лидера, номинального главы, представителя и т. д. Характеристики, благодаря которым человек становится выдающимся предпринимателем, отличаются от характеристик эффективного менеджера.

**6.** Более крупные организации имеют такой объем управленческой работы, что им необходим четкий управленческий состав. Для разграничения и координации управленческой деятельности используются вертикальное разделение труда и создание уровней управления.

**7.** Фактически уровней управления может быть намного больше, но традиционно менеджеров делят на три уровня. Менеджеры низового уровня контролируют деятельность неуправленческого персонала или непосредственно управляют ресурсами. Менеджеры среднего уровня являются буфером между менеджментом низового и высшего звеньев. Их работа в разных организациях сильно варьируется. Руководители высшего звена отвечают за организацию в целом либо за один из ее крупных сегментов.

**8.** Чтобы преуспеть, т. е. добиться своей цели, организация должна уметь выживать и работать результативно и эффективно.

**9.** Производительность, т. е. относительная эффективность организации, можно выразить количественно. Она определяется как отношение единиц выводимых ресурсов к объему вводимых. Важнейшим элементом производительности является качество.

**10.** Чтобы организация была успешной, менеджер должен знать ее общие характеристики.

**11.** Все организации имеют множество общих характеристик, но различия между ними в огромной степени определяют, что работает лучше всего. Эти ситуативные переменные могут быть как внутренними, так и внешними.

**12.** Все эти переменные и все управленческие функции взаимозависимы. Изменение одной из них влечет за собой изменение остальных.

13. Эффективный менеджер, учитывая ситуативные переменные, понимает, что единственно «правильного» способа не существует. Оптимальным будет выбор, наиболее подходящий в конкретной ситуации.

14. Чтобы сделать правильный выбор, менеджеру необходимо выработать интегрированный взгляд на ситуацию.

## Обзорные вопросы

1. Дайте определение формальной организации, указав ее основные характеристики.
2. Какую организацию можно считать успешной?
3. В чем различие между горизонтальным и вертикальным разделением труда?
4. Почему менеджмент необходим?
5. Почему внешняя среда важна для менеджеров?
6. В чем разница между менеджером и предпринимателем?
7. Опишите кратко три основных уровня управления.
8. Что необходимо для успеха организации?
9. Дайте определение производительности.
10. Почему менеджеру необходима интегрированная точка зрения?

## Вопросы для обсуждения

1. Приведите примеры конкретных организаций и укажите, почему они работают результативно и эффективно.
2. Приведите пример, подтверждающий, что «правильного» способа управления не существует.
3. Приведите пример предпринимателя, менеджера и предприимчивой организации.
4. Какие роли играют в организации руководители низового, среднего и высшего уровней?

## Случай из практики

### Предприниматель или менеджер?

Роуз Райхман – вице-президент *Parsons Brinckerhoff*, семнадцатой по величине инженерной фирмы США. Свою карьеру в этой компании она начинала в качестве внештатного журналиста отдела корпоративных публикаций. Эта временная работа стала для нее постоянной, а вскоре Роуз заняла пост начальника отдела. В 1980 году президент компании Генри Мичел сообщил Роуз, что она должна сократить штат своего отдела. Но она попросила Генри сохранить ее команду, пообещав, что сделает ее источником прибыли для компании. И он согласился.

В 1981 году Роуз преобразовала издательский отдел в аккредитованное рекламное агентство *PB Communications*. Маркетинг инженерных услуг был для ее группы привычным занятием, и первым делом она предложила услуги по рекламе архитектурным, инженерным фирмам и компаниям, занимающимся менеджментом строительства. Но со временем они начали работать в совершенно новых областях: юриспруденции, страховании, финансах и недвижимости.

Управление «бизнесом внутри бизнеса» часто связано с уникальными проблемами. Как только издательский отдел стал центром прибыли, другие отделы *Parsons Brinckerhoff* вынуж-

дены были оплачивать его услуги. И они начали прицениваться к услугам других, сторонних компаний. Кроме того, многих сотрудников агентства приходилось убеждать, что для *Parsons* инженеры не менее важны, чем клиенты со стороны. Чтобы смягчить конфликты и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание, агентство *PB Communications* было вынуждено активизировать внутренние маркетинговые усилия и в то же время инициировать внешнюю маркетинговую программу.

«Новое предприятие» Роуз Райхман и сегодня работает и преуспевает. В 1986 году общая сумма счетов за услуги, предоставленные им фирме *Parsons Brinckerhoff* и внешним клиентам, составила 1,4 млн. долл. И *PB Communications* планирует продолжать поиск новых способов зарабатывания денег, используя навыки издательского отдела.

*Источник.* Charlotte Forbes, «Making a Position Inexpensible», *Management Review*, January 1987, p. 31–33.

### Вопросы

1. Кем является Роуз Райхман – предпринимателем или менеджером?
2. Как вы считаете, типично ли согласие Генри Мичела как руководителя высшего уровня управления принять предложение Роуз Райхман? Почему?
3. С какими еще проблемами, кроме описанных выше, могла столкнуться Роуз Райхман, решив преобразовать свой отдел в самостоятельное бизнес-подразделение?

## Глава 2. Эволюция науки управления

### Введение

Глава 1 была посвящена концепции менеджмента и его значению. В главе 2 описана эволюция управленческой мысли и показано, как менеджмент стал систематизированной научной дисциплиной и профессией. Вы узнаете, что универсальных методов и четких принципов эффективного менеджмента не существует, но есть подходы, позволяющие менеджерам максимально повысить вероятность эффективного достижения организациями их целей. Каждый описанный в этой главе подход стал весомым вкладом в формирование современных концепций менеджмента и организации, и ее можно считать вводной к вопросам, которые будут рассматриваться далее в этой книге более подробно.

Прочитав эту главу, вы должны понимать термины и концепции, перечисленные в ее начале.

### Древняя практика, новая дисциплина

Чтобы организация преуспевала, кто-то должен выполнять в ней управленческие функции. *Практический менеджмент* возник вместе с организациями, т. е. очень давно. На глиняных табличках, датированных 3 тысячелетием до нашей эры, археологи нашли сведения о коммерческих сделках древних шумеров – четкое свидетельство использования практического менеджмента. Археологические изыскания позволили получить доказательства существования организаций даже в доисторические времена, когда люди часто объединялись в организованные группы.

Но менеджмент и организации древности сильно отличались от описанных в этой книге. Хотя сам менеджмент существует очень давно, его идея как научной дисциплины и профессиональной деятельности относительно нова. По причинам, которые мы обсудим далее, самостоятельной областью исследований он был признан только в XX веке. Но первым делом предлагаем вам краткий экскурс в историю развития организаций и менеджмента.

### Менеджмент и организации до XX века

Огромные достижения древних организаций однозначно подтверждают, что в них использовался формальный менеджмент и существовали уровни управления. Висячие сады Вавилона, город инков и египетские пирамиды можно было построить только благодаря скоординированным усилиям. И крупные политические организации появились задолго до христианской эры. Македония Александра Великого, Персия и Рим занимали огромные пространства от Азии до Европы, а цари и генералы были, несомненно, в своем роде их «менеджерами». Были также и лейтенанты, надсмотрщики над рабами, губернаторы и казначеи, благодаря которым эти организации древности успешно существовали.

Но годы шли и менеджмент превращался во все более сложную и четко выраженную деятельность, а организации – в сильные и устойчивые структуры. Отличным примером является Римская империя, просуществовавшая несколько веков. Римские легионы с четкой структурой управления и строгой дисциплиной без труда побеждали слабо организованные страны Европы и Среднего Востока. Захваченными землями управляли губернаторы, подчинявшиеся Риму; для улучшения коммуникаций с Римом строились дороги. А коммуникации, как вы узнаете далее, – важнейший элемент успеха любой организации.

В этих огромных процветающих древних организациях можно найти формы почти всех видов деятельности, характерных для современного менеджмента, но в целом его структура отличалась от нынешней. Например, менеджеров было значительно меньше, особенно среднего уровня. В ранних организациях, как правило, существовало очень небольшое ядро руководителей высшего звена, принимавших практически все серьезные решения. Нередко руководство осуществлял всего один человек. Если он (а это почти всегда был мужчина) был эффективным лидером и администратором, как, например, Юлий Цезарь и Адриан, все шло хорошо, но когда к власти приходил такой руководитель, как Нерон, жизнь подчиненных становилась незавидной.

Существуют также организации, менеджмент которых с тех пор практически не изменился. Яркий пример – римская католическая церковь. Простая структура – Папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходской священник, – выбранная основателями церкви, используется и сегодня, причем она более «современна», чем структура многих организаций, возникших совсем недавно. Вероятно, это одна из причин, по которым римская католическая церковь процветает уже много веков, в то время как другие организации и целые народы появлялись и исчезали с лица земли. Довольно много общего с военными структурами Древнего Рима имеет современная армия. Однако в целом, как видно в табл. 2.1, менеджмент и организации в древности очень сильно отличались от современных.

**Таблица 2.1.** *Отличия между древней и современной организациями.*

Древняя организация	Современная организация
Крупных организаций мало, гигантских нет вообще	Множество очень крупных мощных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих
Относительно немного менеджеров, особенно среднего звена	Много менеджеров, особенно среднего звена
Управленческая деятельность была выделена нечетко и часто не отделялась от неуправленческой	Управленческие группы выделены четко, управленческая деятельность явно отделена от неуправленческой
Передача высших постов в организации, как правило, основывалась на происхождении или осуществлялась насильственными методами	Передача высших постов в организации, как правило, основывается на компетентности и осуществляется путем правомерных кадровых перемещений
Людей, способных принимать важные для организации решения, было мало	Людей, способных принимать важные для организации решения, много
Упор на власть и интуицию	Упор на командную работу и логику

### **Отсутствие интереса к менеджменту**

Хотя организации возникли практически одновременно с человеком, до XX века о *систематическом* управлении ими люди почти не задумывались. Их интересовали лишь *способы использования* организаций для получения денег или власти.

Даже практические доказательства огромных преимуществ эффективного менеджмента долго не вызывали интереса исследователей к этой области деятельности. Только в начале XIX века Роберт Оуэн вплотную занялся проблемами достижения организационных целей благодаря управлению другими людьми. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия труда, разрабатывал системы справедливой оценки и дополнительно оплачивал повышенную эффективность. Его невероятно новаторские для своего времени реформы резко изменили отношение к человеческой природе и роли менеджера. Люди, желая увидеть этот «потрясающий социальный эксперимент», ехали на его мельницу в Нью-Ланарке (Шотландия) отовсюду. Но хотя предприятие было на редкость прибыльным, бизнесмены того времени не

разглядели в реформах Оуэна практического смысла. Насколько нам известно, последователей у реформатора не было.

### **Возникновение систематического менеджмента**

Первый всплеск интереса к менеджменту относится к 1911 году. Этот год, когда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научной организации управления», традиционно считается началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью научных исследований. Но, конечно, это не значит, что люди сразу поняли, что для повышения эффективности организации необходимо систематическое управление. Эта концепция развивалась постепенно – с середины XIX века до 20-х годов XX века. Основным фактором, подстегнувшим серьезный интерес к менеджменту, стала начавшаяся в Англии промышленная революция. Но идея, что *менеджмент* способен внести серьезный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в США.

Почему именно Америка стала родиной современного менеджмента, объясняется несколькими факторами. Даже в начале XX века США были практически единственной страной, в которой компетентность и знания преобладали над преимуществами происхождения и социального статуса. В XIX веке миллионы европейцев, стремясь к лучшей жизни, иммигрировали в Америку и сформировали в ней огромный рынок трудолюбивых работников. С первых лет существования в США активно реализовывалась идея образования для всех желающих. Это способствовало увеличению числа людей, интеллектуально подготовленных к выполнению различных ролей в бизнесе, в том числе и управленческих.

Трансконтинентальные железнодорожные сети, строительство которых завершилось к концу XIX века, превратили США в крупнейший единый рынок мира. Важно также, что в те времена практически отсутствовало государственное регулирование бизнеса, что позволяло первым успешным предпринимателям становиться монополистами. Эти и другие факторы обусловили появление огромных компаний, которыми просто *необходимо* было управлять формально.

Возникновение менеджмента как научной дисциплины и области научных исследований в определенной мере было реакцией на потребности крупных компаний; частично – попыткой более эффективного использования новых технологий, разработанных в годы промышленной революции, и частично – результатом усилий горстки любознательных людей, горящих желанием повысить эффективность труда.

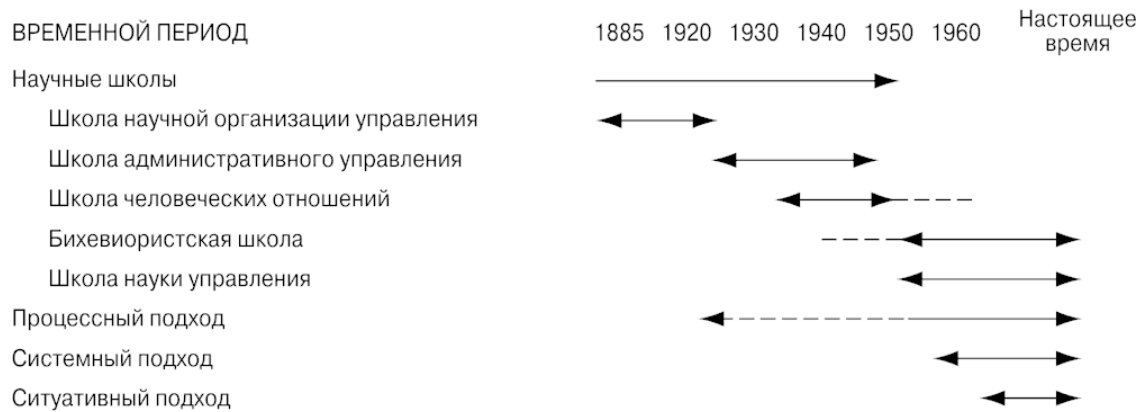
#### **Эволюция менеджмента как научной дисциплины**

Менеджмент как научная дисциплина развивался не в процессе прохождения последовательных этапов, а скорее в результате появления и разработки нескольких подходов, которые иногда существовали параллельно. Менеджмент имеет дело как с технологиями, так и с людьми, и серьезные прорывы в развитии теории управления всегда были обусловлены достижениями в других, смежных, областях: в математике, инженерном деле, психологии, социологии и антропологии. По мере их развития исследователи менеджмента, как теоретики, так и практики, все больше узнавали о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогли им определить причины несостоятельности некоторых ранних теорий и разработать новые подходы.

А тем временем весь мир стал ареной резких и серьезных перемен. Инновации в сфере технологий становились все более частыми и существенными, а правительства начали проявлять к бизнесу больший интерес. Эти и другие факторы способствовали тому, что исследователи серьезно задумались о существовании мощных сил за рамками организаций. В связи с этим появились принципиально новые подходы.

## Подходы к науке управления

Принято считать, что современный менеджмент, как теоретический, так и практический, стал результатом четырех основных научных подходов (рис. 2.1).



**Рис. 2.1.** Эволюция менеджмента как науки

При *подходе к науке управления с точки зрения научных школ* менеджмент рассматривается с четырех разных точек зрения: школы научной организации управления, школы административного управления, школы человеческих отношений и бихевиористской школы и школы науки управления (или количественного подхода).

При *процессном подходе* менеджмент рассматривается как непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций.

При *системном подходе* упор делается на то, что менеджеры должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, в частности персонала, структуры, задач и технологий, нацеленных на достижение различных целей в условиях изменяющейся внешней среды.

При *ситуативном подходе* подчеркивается, что выбор различных управленческих методов должен быть обусловлен конкретной ситуацией. Поскольку и в самой организации, и в окружающей среде существует множество факторов, единого «наилучшего» способа управления организацией не существует. Самым эффективным будет метод, наиболее подходящий для конкретной ситуации.

## Подход с точки зрения разных школ

Четыре четко разграниченные школы менеджмента появились в первой половине XX века. Если перечислить их в порядке возникновения, то это школа научной организации управления, школа административного управления, школа человеческих отношений и бихевиористская школа и школа науки управления (или количественный подход). Все основатели и сторонники этих направлений полагали, что им удалось найти способ повышения эффективности достижения организационных целей. Но более поздние исследования и попытки применить теоретические выводы этих школ на практике показали, что многие из них были в лучшем случае частично верными при наличии определенных условий. И все же все они внесли в развитие менеджмента как науки серьезный вклад. Даже самые прогрессивные современные организации и сегодня используют некоторые их концепции и идеи. Мы в данном случае хотим помочь вам оценить эволюционную природу управленческой мысли и показать, что методы, которые были эффективными в одних ситуациях в одно время, совсем не обязательно срабо-

тают в других условиях. Заметьте также, что эти школы часто пересекаются в теоретических и практических вопросах и что в организации можно найти элементы всех этих подходов.

### **Школа научной организации управления (1885–1920)**

Это направление, прежде всего, связано с именами Ф. У. Тейлора, Фрэнка и Лилиан Гилбретов и Генри Гантта. Основатели **школы научной организации управления** полагают, что, благодаря наблюдениям, замерам, логическим методам и анализу можно усовершенствовать многие операции ручного труда. На первой стадии этого подхода предлагалось проанализировать рабочее задание и определить его основные компоненты. Тейлор, например, тщательно измерял вес угля, который рабочий может поднять лопатами разных размеров. Гилбреты изобрели микрохронометр, который использовали с кинокамерой для идентификации конкретных движений работников, выполняющих разные задания, и определения, сколько времени требуется на каждое из них (см. врезку 2.1). На основе полученных данных исследователи изменяли рабочий процесс, устраняя лишние движения, и разрабатывали максимально стандартизированные процедуры. И, следует отметить, эти исследования давали отличные результаты.

#### **Врезка 2.1**

##### *Гилбреты и терблиги*

Работая подмастерьем, Фрэнк Гилбрет заметил, что обучавшие его каменщики использовали при кладке три основных набора движений. Он решил выявить наиболее эффективное из них и начал изучать движения и рабочие инструменты. В результате возник способ, при котором количество необходимых движений для укладки одного кирпича сократилось с 18 до 4,5, а производительность выросла на 50 %. В начале 1900-х годов Фрэнк и его жена Лилиан начали изучать рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром – прибором, изобретенным Фрэнком и позволяющим фиксировать интервалы до 1/2000 с. С помощью стоп-кадров Гилбреты выявили и описали 17 основных движений кисти руки, которые назвали терблигами (фамилия «Гилбрет», прочитанная наоборот).

Сторонники школы научной организации управления учитывали и человеческий фактор. Ее важнейшим вкладом стало систематическое использование материальных стимулов с целью мотивации работников к повышению производительности труда. Кроме того, исследователи учитывали необходимость перерывов для отдыха и неизбежных задержек в рабочем процессе, благодаря чему время, выделяемое на выполнение заданий, было более реалистичным. Это позволяло устанавливать выполнимые нормы выработки и доплачивать рабочим, которые ее перевыполняли. Ключевой для данной школы была идея, что люди, которые эффективнее трудятся, должны больше получать. Ее сторонники также признавали важность отбора людей, физически и интеллектуально подходящих для выполнения тех или иных рабочих заданий, и подчеркивали огромное значение тренингов.

Весомым вкладом школы научной организации управления стала также идея отделения управленческих функций от фактического выполнения работы. По сути, именно Тейлор и его современники указали на то, что менеджмент является отдельной сферой деятельности и что организация выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает лучше всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Эта школа стала серьезным концептуальным прорывом, благодаря которому менеджмент превратился в самостоятельную область научных исследований. Менеджеры и ученые впервые поняли, что методы, используемые в науке и технике, можно применять для достижения организационных целей.

## Школа административного управления (1820–1950)

Сторонники первой школы сосредоточили свое внимание на так называемом «цеховом» управлении, т. е. на повышении эффективности на уровне ниже управленческого. Лишь с появлением школы административного управления ученые занялись систематическим совершенствованием менеджмента в рамках всей организации.

Тейлор и Ф. Гилбрет начинали свою карьеру разнорабочими, что, несомненно, повлияло на их представление о менеджменте. В отличие от них большинство создателей **школы административного управления**, более известной как классическая, имели опыт управленческой работы на высшем уровне менеджмента в крупных компаниях. Анри Файоль, которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской угледобывающей фирмой; Л. Урвик работал консультантом по вопросам управления в Англии; Дж. Д. Муни, который писал книги в соавторстве с А. К. Рейли, работал в *General Motors* под началом Альфреда П. Слоуна. Их интересовали более широкие проблемы эффективности административного управления организацией.

Классики, как и приверженцы первой школы, мало интересовались социальными аспектами управления. Кроме того, их выводы базировались, в основном, не на научных методиках, а на личных наблюдениях. Они старались выявить общие характеристики всех организаций и выработать *универсальные принципы* управления, благодаря которым любая компания сможет добиться успеха.

Эти принципы касались двух основных аспектов. Первый имел отношение к разработке рациональной системы административного управления организацией. Выявляя основные функции бизнеса, теоретики классической школы были убеждены, что смогут найти наилучший способ деления организации на рабочие группы или подразделения. Традиционно основными бизнес-функциями считались финансы, производство и маркетинг. Вторым аспектом – выявление основных функций менеджмента. Файоль сделал огромный вклад в теорию менеджмента – представил менеджмент как универсальный процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных функций, которые мы детально обсудим далее.

Вторая категория классических принципов касалась *структуризации* организаций и управления их сотрудниками, например принципа единоначалия. Он гласит, что работник должен получать приказы только от одного начальника. Во врезке 2.2 представлен краткий перечень 14 принципов управления по Анри Файолю, многие из которых несмотря на серьезные изменения, произошедшие со времени их формулирования, и сегодня используются в управленческой практике.

### Врезка 2.2

#### *Основные принципы управления по Файолю*

1. Разделение труда. Специализация обусловлена естественным ходом событий. Цель разделения труда – выполнение большего объема работы с лучшим качеством при затрате тех же усилий, что достигается путем сокращения количества целей, на которые направляются внимание и усилия работника.

2. Полномочия. Полномочия – это право отдавать распоряжения. При предоставлении полномочий неизменно возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает неуклонное соблюдение соглашений, заключенных между фирмой и ее работниками. Выработка таких соглашений, связывающих фирму и ее работников и определяющих формальные дисциплинарные требования, должна быть одной из главных задач руководителей отрасли. Дисциплина предполагает также справедливое применение санкций.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчинение личных интересов общественным. Интересы одного работника или группы не должны превалировать над интересами компании.

7. Вознаграждение. Чтобы обеспечить верность и поддержку работников, их работа должна справедливо вознаграждаться.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация обусловлена естественным ходом вещей. Однако степень централизации варьируется в зависимости от конкретных условий, в связи с чем возникает вопрос об оптимальном соотношении централизации и децентрализации организации.

9. Скалярная цепь. Это ряд руководителей организации, от занимающего самый высокий пост до менеджеров низового звена. Отказ от такой иерархии без необходимости будет ошибкой, но еще большей ошибкой будет ее поддержка в случае, если это явно вредит организации.

10. Порядок. Место для всего, и все на своем месте.

11. Беспристрастность. Комбинация доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный менеджер, работающий в компании долго, лучше, чем выдающийся управленец, не дорожающий своим местом.

13. Инициативность. Желание разработать план и обеспечить его успех. Она дает организации силу и энергию.

14. Командный дух. Сила организации в единстве, обусловленном гармонией персонала.

*Источник. Henri Fayol, General and Industrial Management (London: Pitman, 1949), p. 20–41*

### **Школа человеческих отношений (1930–1950) и бихевиористская школа (1950–наше время)**

Первые две школы развивались во времена, когда психология как наука только зарождалась. В начале XX века многие сомневались в правоте Фрейда и его новой теории подсознательного. Людей, занимавшихся психологией, редко интересовали вопросы менеджмента, и весьма скудные знания о человеческом разуме никак не связывались с проблемами трудовой деятельности. Поэтому, хотя сторонники теории научного управления и классической школы признавали важность человеческого фактора, их дискуссии ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата труда, экономическое стимулирование и формальные рабочие взаимоотношения. Частично возникновение школы человеческих отношений было реакцией на

неспособность людей в полной мере осознать важность человеческого фактора как основного элемента успеха организации.

### **Подход с позиции человеческих отношений**

Самый большой вклад в развитие школы человеческих отношений сделали Мэри Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо. Именно мисс Фоллетт первой определила менеджмент как «деятельность по обеспечению выполнения работы другими людьми». Знаменитые эксперименты Мэйо, особенно Хоторнские исследования, проведенные на заводе *Western Electric* в Хоторне (они описаны в главе 8), стали настоящим прорывом в развитии теории менеджмента. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие задания и адекватная зарплата не всегда способствовали повышению производительности, как считали сторонники школы научной организации управления. Усилия менеджеров часто сводились на нет силами, возникавшими в результате взаимодействий между людьми. Зачастую работники намного сильнее реагировали на давление коллег по группе, чем на желания менеджеров и материальные стимулы. Причины этого явления помогли выявить более поздние исследования Абрахама Маслоу и других теоретиков-бихевиористов. По Маслоу человеческими поступками людей движут, прежде всего, не экономические факторы, как считали его предшественники, а различные потребности, которые деньги удовлетворяют лишь частично и косвенно.

Основываясь на этих выводах, теоретики школы человеческих отношений считали, что, когда менеджеры проявляют о своих работниках большую заботу, уровень удовлетворения последних возрастает, а это способствует повышению производительности их труда. В связи с этим исследователи рекомендовали использовать такие методы, как более эффективный контроль, консультации работников и предоставление им больших возможностей для общения на работе.

### **Бихевиоризм**

После второй мировой войны благодаря развитию психологии и социологии и совершенствованию исследовательских методик исследования поведения персонала оформились в настоящую научную деятельность. Самыми известными фигурами этого более позднего периода развития бихевиоризма являются Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор и Фредерик Герцберг. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивацию, модели власти и полномочий, организационную структуру, коммуникации, лидерство, изменения содержания работы и качества трудовой жизни. Их работы мы подробнее опишем, обсуждая все эти темы в последующих главах.

Бихевиористская школа резко переместила фокус школы человеческих отношений на разработку методик совершенствования межличностных отношений. У нее была другая цель – помочь работникам осознать свой полный потенциал благодаря применению научных бихевиористских концепций, связанных с созданием организации и управлением ею. Кратко говоря, эта школа стремилась к повышению эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Этот подход стал очень популярен и в 1960-х годах охватил практически всю сферу менеджмента. Как и более ранние школы, он отстаивал свой «единственный и наилучший способ» решения проблем менеджмента. Он базировался на утверждении, что правильное применение бихевиористской теории *непрерывно* приведет к повышению эффективности и каждого работника, и организации в целом. Однако, как вы узнаете далее, предложенные бихевиористами методики подходят не для всех людей и не для всех ситуаций. Следовательно, несмотря на серьезный вклад в развитие менеджмента, бихевиористский подход в ряде конкретных ситуаций, отличных от тех, которые в свое время изучали создавшие его ученые, неприемлем.

## **Школа науки управления, или количественный подход (1950–наше время)**

Существенный вклад в развитие теории менеджмента внесли математика, статистика, инженерные науки и другие области знания. Достаточно вспомнить, например, о применении научного метода при анализе работы Ф. У. Тейлором. Но до второй мировой войны количественные инструменты в менеджменте практически не использовались. Именно в это время англичанам потребовалось максимально повысить эффективность ограниченного числа истребителей и зенитных установок, чтобы избежать серьезных разрушений в результате массированных воздушных ударов немецкой армии. Позже надо было найти способ максимизации эффективности военных поставок союзникам в Европе. Для решения этих и других задач использовались количественные методы, объединенные в группу под общим названием «исследование операций».

### **Исследование операций и модели**

По сути, исследование операций – это применение методов научного исследования для решения операционных проблем организации. Выявив проблему, группа специалистов разрабатывает *модель* ситуации, т. е. форму воспроизведения реальности. Как правило, реальность в модели представлена упрощенно или абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реального мира, как, например, карта упрощает задачу визуального представления взаимосвязи разных местностей и территорий. Без нее путешественнику пришлось бы руководствоваться методом проб и ошибок. Модели, разработанные в ходе исследований операций, также упрощают сложные задачи, сокращая число переменных, которые необходимо будет учесть при их решении.

После создания модели производится *количественная оценка* переменных, что позволяет объективно сравнить их и описать их взаимосвязь. Отличительной чертой **школы науки управления** является именно эта замена вербального и описательного анализа четкими моделями, символами и количественными показателями. Сильнейшим толчком к использованию количественных методов в менеджменте стало появление компьютерной техники. Она позволила исследователям создавать все более сложные математические модели, максимально приближенные к реальности.

### **Влияние количественного подхода**

Влияние школы управления, или количественного подхода, не было таким мощным, как влияние бихевиоризма, отчасти потому, что большинство менеджеров намного чаще сталкиваются с проблемами человеческих отношений, чем с проблемами, решаемыми в ходе исследования операций. Кроме того, до 1960-х годов очень немногие менеджеры имели образование, достаточное для понимания и применения сложных количественных методов. Однако сегодня ситуация стремительно меняется, поскольку в наше время практически все бизнес-школы предлагают компьютерные курсы и курсы по использованию количественных методов.

В табл. 2.2 кратко описан вклад четырех основных школ в развитие менеджмента как науки.

#### **Таблица 2.2. Вклад разных научных школ.**

##### **Школа научной организации управления**

1. Использование научного анализа для определения наилучшего способа выполнения задачи.

2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения задач, и их тренинг.
3. Обеспечение работников ресурсами, необходимыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и справедливое использование материального стимулирования.
5. Отделение функций планирования и обдумывания от самой работы.

#### **Классическая школа управления**

1. Разработка принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению организацией в целом.

#### **Школа человеческих отношений и бихевиористская школа**

1. Применение методик управления человеческими отношениями для повышения уровня удовлетворенности и производительности персонала.
2. Применение бихевиористских принципов к построению организации и управлению ею с целью использования полного потенциала каждого работника.

#### **Школа науки управления**

1. Решение сложных управленческих задач благодаря разработке и применению моделей.
2. Разработка количественных методов, помогающих менеджерам принимать решения в сложных ситуациях.

## **Процессный подход**

Эта концепция, ставшая серьезным прорывом в развитии менеджмента, имеет огромное значение по сей день. Идея процессного подхода изначально была предложена школой административного управления, которая стремилась описать функции менеджера. Однако она, как правило, рассматривала эти функции независимо одна от другой, а процессный подход рассматривает их как тесно взаимосвязанные.

Менеджмент считается *процессом* потому, что работа по достижению целей с помощью других людей представляет собой не какое-то единовременное действие, а *серию непрерывных взаимосвязанных действий*. Все эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Это и есть *управленческие функции*. Процесс управления – это сумма всех этих функций.

Автор данной концепции, Анри Файоль, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять – это значит прогнозировать и планировать, организовывать, командовать, координировать и контролировать». Другие теоретики составили свои списки. В современной литературе вы найдете упоминание о следующих управленческих функциях: планирование, организация, надзор, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. По сути, практически каждый учебник по менеджменту предлагает список функций, хотя бы немного отличающийся от других.

Авторы этой книги выбрали подход, основанный на объединении основных видов управленческой деятельности в несколько категорий, применимых ко всем современным организациям: *планирование, организация, мотивация и контроль*. Эти четыре первичные функции

объединяют связующие процессы коммуникации и принятия решения. *Руководство (лидерство)* мы рассматриваем как самостоятельную деятельность, связанную с влиянием на отдельных работников и группы с целью достижения ими общих целей, что очень важно для успеха любой организации. Все эти концепции мы обсудим в соответствующих главах, а сейчас предлагаем кратко рассмотреть управленческие функции.

## Функции процесса управления

Процесс управления включает четыре взаимосвязанные функции: *планирование, организацию, мотивацию и контроль* (рис. 2.2).

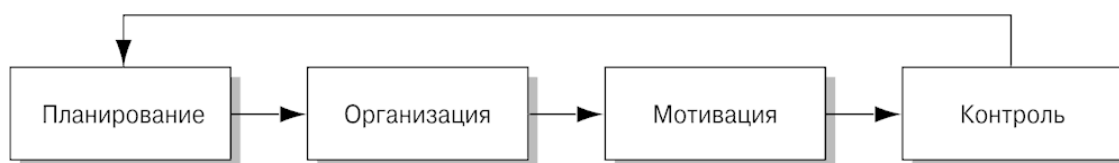


Рис. 2.2. Функции управления.

### Планирование

В главе 1 мы определили организацию как группу людей, деятельность которых сознательно координируется во имя достижения общей цели или целей. *Функция планирования* связана с определением целей организации и того, что должны делать ее члены для их достижения. Она, по сути, призвана ответить на три фундаментальных вопроса.

**1. Где мы находимся в настоящее время?** Менеджеры должны проанализировать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях, как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и трудовые ресурсы, и оценить ее реальные силы.

**2. В каком направлении мы хотим двигаться?** Оценивая возможности и угрозы окружающей среды (конкуренция, клиенты, законы, политические и экономические факторы, технологии, поставки, социальные и культурные изменения), менеджеры определяют более конкретные цели организации и что может помешать ей их достичь.

**3. Как мы собираемся это сделать?** Менеджерам необходимо решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь намеченных целей.

В процессе планирования менеджеры стремятся выработать общие указания по направлению усилий и решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации.

Организационное планирование – это не отдельное одноразовое действие, что обусловлено двумя причинами. Во-первых, хотя есть организации, прекращающие свою деятельность сразу после достижения цели, большинство из них стремится существовать как можно дольше. Достигнув первоначальных целей, они назначают новые.

Во-вторых, *будущее всегда неопределенно*. Из-за изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях события могут разворачиваться не так, как планировалось, следовательно, планы постоянно приходится пересматривать с учетом изменения реальных условий.

### Организация

Организовать – значит создать определенную структуру. Чтобы организация могла достичь своей цели, необходимо преобразовать в структуру множество элементов, в том числе работу, т. е. конкретные задачи организации (строительство домов, сборку радиоприемников, страхование жизни и т. д.). Промышленная революция началась именно с осознания того, что

организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо больших результатов, чем результаты, которых они достигнут без нее.

Поскольку любую работу в организации выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять конкретные задачи в организации, в том числе управленческие. Менеджер помогает людям выполнять порученные задания, предоставляя им соответствующие полномочия или права использовать ресурсы организации. Работники при этом берут на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей, т. е. формально дают согласие на то, что они будут подотчетны своему менеджеру. Как вы узнаете, делегирование полномочий – это мощный инструмент, с помощью которого менеджеры добиваются выполнения работы другими людьми. Концепцию систематической организации работы и персонала можно расширить вплоть до создания организационной структуры в целом (этот вопрос мы обсудим далее).

### **Мотивация**

Менеджер должен помнить, что самые лучшие план и структура организации бессмысленны, если кто-то в организации не выполняет фактическую работу. Задача *функции мотивации* именно в том, чтобы все члены организации выполняли свои обязанности в соответствии с имеющимся планом.

Менеджеры всегда, сознательно либо несознательно, старались мотивировать подчиненных. В давние времена это делалось, в основном, кнутом и угрозами, в редких – случаях путем ценных вознаграждений. С конца XVIII и почти до середины XX века считалось, что люди *обязательно* будут работать лучше, если будут иметь возможность больше заработать. К мотивации относились, как к простой задаче, сводящейся к предложению соответствующего денежного вознаграждения за прилагаемые усилия.

Исследования бихевиористов продемонстрировали несостоятельность такого чисто экономического подхода. Менеджеры узнали, что *мотивация*, т. е. создание внутреннего стимула к действиям, является результатом сложной совокупности постоянно меняющихся потребностей. Сегодня мы знаем, что для эффективной мотивации работников менеджер должен определить их истинные потребности и обеспечить их возможностью удовлетворять эти потребности благодаря хорошей работе.

### **Контроль**

Почти все, что делает менеджер, связано с будущим. Он планирует достичь цели в конкретный момент дня, недели, месяца, года или в более отдаленном будущем. За этот период многое может пойти не так, как надо. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом; могут появиться новые законы, запрещающие выбранный менеджментом подход; на рынок может выйти новый сильный конкурент или просто кто-то из сотрудников, выполняя свои обязанности, совершит серьезную ошибку.

Все это становится причиной отклонения организации от ранее запланированного курса. И если менеджеры не могут выявить и откорректировать такое отклонение прежде, чем организации будет нанесен серьезный ущерб, то достижение ею целей и, возможно, само ее выживание будет поставлено под угрозу.

*Контроль* – это процесс обеспечения фактического достижения организацией намеченных целей. Именно поэтому на рис. 2.2 вы видите стрелку, идущую от функции контроля к функции планирования. Различают три аспекта управленческого контроля. Первый – *установление стандартов*, т. е. точное определение целей, которые должны быть достигнуты за конкретный период времени. Эта деятельность базируется на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект – это *оценка* результатов, фактически достигнутых за указанный период, и *сравнение* этих показателей с ожидаемыми. Если обе эти фазы пройдены правильно,

то менеджер знает не только о наличии проблемы, но и об ее источнике. Это необходимо для успешного прохождения третьей фазы, которая заключается в *принятии мер*, необходимых для исправления серьезных отклонений от первоначального плана.

## **Связующие процессы**

Все описанные выше управленческие функции включают два общих элемента: все они связаны с принятием решений и требуют коммуникации как для получения информации, необходимой, чтобы принять верное решение, так и для того, чтобы четко донести это решение до всех членов организации. Эти два элемента, объединяющие все управленческие функции, часто называют *связующими процессами*.

### **Принятие решений**

Управленческая деятельность, в основном, интеллектуальна. Она напоминает попытку сложить сложный узор из отдельных фрагментов мозаики, сваленных кем-то в коробку и относящихся к пяти разным сюжетам. Чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте, менеджерам приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных вариантов. По сути, чтобы организация могла работать четко и слаженно, им необходимо сделать серию правильных выборов из ряда альтернативных возможностей. А выбор одной из альтернатив – это и есть решение. Таким образом, можно сказать, что принятие решений в общем и целом является основным направлением управленческой деятельности.

Необходимым требованием для принятия эффективного объективного решения и даже просто для понимания истинных масштабов проблемы является наличие достаточного объема точной информации, и единственное средство ее получить – это эффективная коммуникация.

### **Коммуникация**

Способность доносить до других абстрактные идеи является одной из важнейших характеристик человеческого существа. Коммуникация – это процесс обмена информацией и смыслом между двумя или более людьми. Прочность и качество любых взаимосвязей между людьми (будь то друзья, члены семьи или коллеги), прежде всего, зависит от четкости и честности их межличностных взаимоотношений и коммуникаций. А поскольку организация представляет собой структурированную модель человеческих взаимоотношений, ее успех также в большой мере определяется качеством коммуникации.

Очевидно, что, если коммуникации неэффективны, люди не смогут договориться об общей цели, что является непременным условием существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы принимать обоснованные решения, но и чтобы они были реализованы. Если менеджеры способны четко обосновать свои решения перед подчиненными, это значительно повышает шанс их успешного выполнения. Пока работники не знают, какое вознаграждение получают за действительно хорошую работу, они не будут иметь мотива трудиться как можно лучше. Коммуникация важна и для функции контроля. Чтобы правильно оценить, достигла ли организация целей, менеджерам необходима информация о фактических результатах ее деятельности.

## **Системный подход**

Структура организации часто изображается в виде двухмерной организационной схемы, пример которой представлен в главе 8. Эти схемы – довольно удобные модели, помогающие визуально отобразить сложные взаимоотношения между подразделениями и людьми крупной

организации. Но если бы это было возможно, более точно структуру организации отображала бы мобильная конструкция. Как известно, при прикосновении к одному элементу такой конструкции все остальные ее части тоже приходят в движение и в большей или меньшей степени, в зависимости от того, какой части вы коснулись и с какой силой, изменяют свое положение. Более того, положение других частей меняется не сразу, так как необходимо время на реакцию. Точно так же, когда менеджеры изменяют один элемент организации, влияние этих перемен в той или иной степени сказывается на остальных и на будущей эффективности организации в целом.

Это относится как к переменам физического характера, например при найме нового сотрудника или при изменении технологии в результате приобретения нового оборудования, так и к изменению одной из управленческих функций. Например, если руководство решит расширить полномочия одного из менеджеров, это повлияет на его мотивацию, на то, как он будет вести себя с подчиненными, и на то, как люди отреагируют на его действия. Это также может привести к снижению мотивации других менеджеров, не получивших дополнительных полномочий. Причем все эти изменения будут происходить в разное время. Следовательно, в будущем организация в определенной мере изменит свою суть и окажется в ином положении на пути достижения своих целей, чем если бы никаких изменений не было.

Чтобы визуально представить все взаимодействия и многочисленные последствия своих решений, менеджеры, особенно высшего уровня, должны уметь видеть общую картину как своей организации, так и ее взаимоотношений с окружающей средой. Им надо знать не просто свою работу, но и то, как их деятельность, а также деятельность других членов организации влияют на цели, стоящие перед организацией. Менеджеры должны представлять как непосредственный эффект принимаемых в организации решений, так и их косвенное воздействие на различные аспекты организационной деятельности. Им также следует учитывать воздействие окружающей среды на организацию и наоборот. В сегодняшнем сложнейшем мире увидеть такую общую картину чрезвычайно трудно. Главный недостаток разных научных подходов к управлению заключается именно в том, что они сосредоточены на каком-то одном важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как деятельность, результаты которой зависят от множества факторов.

Задачу менеджера (видеть общую картину своей организации и ее взаимодействий с внешним миром) значительно облегчило применение к управлению **теории систем**. Это помогло также объединить достижения школ, доминировавших в теории менеджмента на более ранних этапах развития.

## Системные концепции

Сначала теория систем была применена в научной и технической сферах. Применение ее в менеджменте в конце 1950-х годов стало важнейшим вкладом школы науки управления в его развитие. Системный подход – не набор руководящих принципов для менеджеров; это особый *способ мышления*. Чтобы понять, как он помогает менеджеру лучше понимать организацию и эффективнее достигать целей, следует сначала дать определение *системы*.

**Система** – некая общность, состоящая из взаимозависимых элементов, каждый из которых вносит определенный вклад в характеристики целого.

Автомобиль, компьютер, телевизор – все это примеры систем. Они состоят из множества частей, взаимодействующих с остальными во имя создания единства с конкретными свойствами. Эти части *взаимозависимы*. Если одна из них отсутствует или работает плохо, то и система в целом не будет функционировать правильно. Системами являются и биологические организмы. Ваша жизнь зависит от правильного функционирования множества взаимозависимых

мых элементов, которые в совокупности составляют уникальное человеческое существо, т. е. вас.

Системами являются и организации. Поскольку основными компонентами организаций являются технологии и люди (социальный компонент), их называют *социо-техническими* системами. Все части организации также взаимозависимы. Не важно, насколько напряженно трудится главный менеджер по сбыту RCA, стараясь привлечь внимание потребителей к новой модели видеоманитофона. Фирма не добьется успеха, если конструкция модели несовершенна, если рабочие конвейера отказываются ее собирать или если компания не может оплатить поставки.

В следующей главе мы расскажем об организации как о системе, состоящей из пяти основных частей: структуры, задач, технологии, людей и целей. А чтобы выявить проблемы и принять корректирующие меры эффективному менеджеру надо собрать полную информацию обо всех основных элементах своей организации.

### **Открытые и закрытые системы**

Различают два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая имеет жестко зафиксированные границы, и ее деятельность относительно независима от окружающей ее среды. Пример такой системы – часы. Если они заведены, их взаимозависимые компоненты работают четко, слаженно и практически независимо от окружающей среды.

*Открытая система* характеризуется тесным взаимодействием с внешней средой. Через прозрачные границы она обменивается с ней энергией, информацией, материалами, от которых система, не будучи самообеспечивающейся, зависит. Кроме того, открытая система способна *приспосабливаться* к изменениям внешней среды, и, по сути, чтобы продолжать функционировать, обязана это делать.

Менеджеры занимаются открытыми системами, потому что таковыми являются все организации. Само выживание организации зависит от внешнего мира. Даже монастырю, чтобы продолжать существовать, необходимо, чтобы приходили люди, поступали продукты, поддерживался контакт с основавшей его церковью. Ранние школы управления не учитывали всех ситуаций, поскольку предполагали, по крайней мере косвенно, что организация является закрытой системой. Они не считали среду важной переменной менеджмента.

### **Подсистемы**

Основные компоненты любой сложной системы – организации, человека или автомобиля – часто сами являются системами. Их называют *подсистемами*. Это очень важная концепция менеджмента. Путем деления организации на элементы (об этом рассказывается далее) менеджеры намеренно создают внутри организации подсистемы: отделы, подразделения и разные уровни управления. Они играют важную роль в организации. Подсистемами считаются также социальные и технические компоненты организации.

Некоторые подсистемы, в свою очередь, состоят из более мелких подсистем. Они все взаимозависимы, и плохое функционирование даже самой маленькой подсистемы может негативно сказаться на системе в целом. Как из-за проржавевшего проводка аккумулятора может не завестись автомобиль, так и работа каждого отдела и работника в организации важна для успеха организации в целом.

То, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему все научные школы менеджмента имеют лишь ограниченное применение. Дело в том, что все они концентрировались на какой-то одной подсистеме организации: бихевиористская школа, в основном, занималась социальной подсистемой; школы научной организации управления и науки управления – техническими подсистемами и т. д. В итоге они, как правило, не могли правильно определить все компоненты орга-

низации. Кроме того, ни одна из школ серьезно не задумывалась над влиянием на организацию среды, хотя более поздние исследования показали, что это важнейший аспект ее деятельности. Сегодня всем известно, что внешние силы способны быть основными факторами успеха организации, предопределяющими наиболее подходящий и эффективный метод управления.

### Модель организации как открытой системы

На рис. 2.3 представлена упрощенная модель организации как открытой системы. Сначала организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Все это называют *вводимыми ресурсами*. На стадии преобразования она их обрабатывает и преобразует в товары или услуги – *выход*, который организация экспортирует в окружающую среду. Если менеджмент эффективен, создается добавочная стоимость входов, и в результате возникают различные дополнительные выходы: прибыль, увеличение доли рынка и объема продаж (в бизнесе), достижения в сфере социальной ответственности, повышение уровня удовлетворения работников, рост организации и т. п.

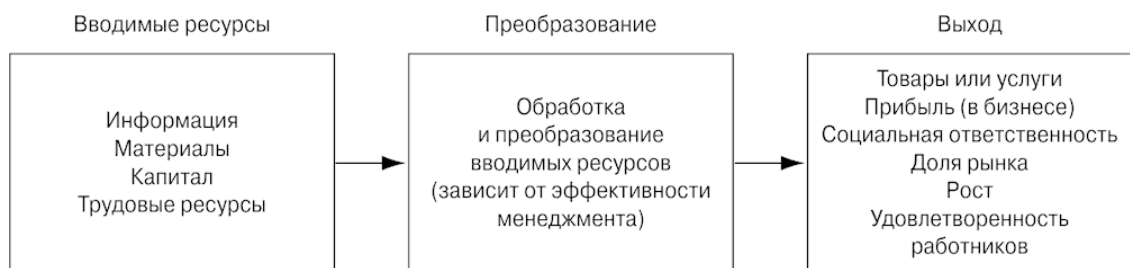


Рис. 2.3. Организация как открытая система.

### Системный подход и переменные

Это довольно новый подход, и точно оценить его истинное влияние на развитие менеджмента пока невозможно. Но уже сейчас можно сказать, что оно очень велико и, судя по всему, будет расти. По словам профессоров Ф. Розенцвейга и Дж. Каста, теория систем обеспечила менеджмент как дисциплину основой для интеграции концепций, разработанных ранними школами. Многие из этих более ранних идей нельзя считать безусловно правильными, но они и сейчас имеют большую ценность. Вполне вероятно, что системная структура позволит также синтезировать новые знания и теории будущего.

Но сама по себе теория систем не говорит руководителям, какие элементы организации как системы наиболее важны. Она лишь указывает, что организация состоит из множества взаимозависимых подсистем и является открытой системой, взаимодействующей с внешней средой (рис. 2.4). Эта теория конкретно не выявляет, какие переменные среды и как влияют на эффективность менеджмента и на результаты деятельности организации. Но, конечно, менеджеры должны знать переменные своей организации как системы и использовать теорию систем в процессе управления. Возможность выявления этих переменных и их влияния – главная заслуга ситуативного подхода, который является логическим расширением теории систем.

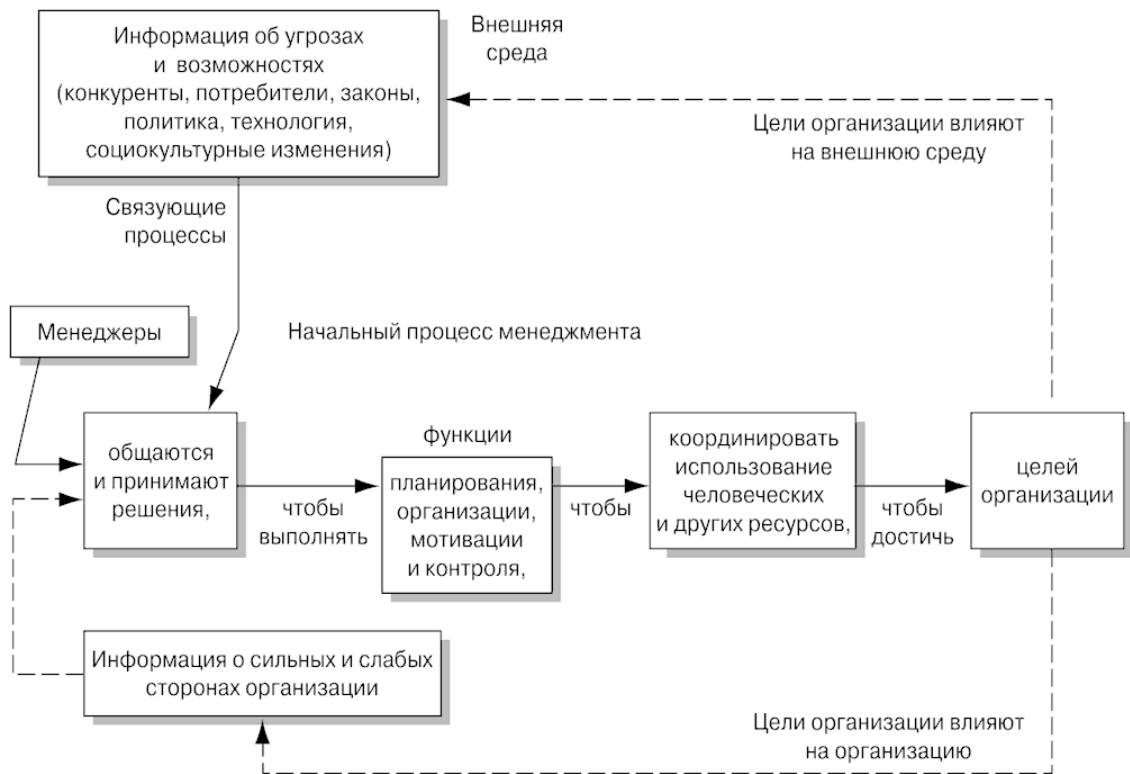


Рис. 2.4. Процесс менеджмента с точки зрения открытой системы.

## Ситуативный подход

Все ранние школы менеджмента стремились определить принципы управленческих функций. Этот комплекс теоретических знаний о менеджменте традиционно считается *научным* компонентом менеджмента, а *применение* этих принципов на практике – *искусством*, т. е. тем, чему можно научиться только путем проб и ошибок. Ситуативный подход внес большой вклад в теорию менеджмента, расширив научные принципы до прямого применения в конкретных ситуациях. Фокусной точкой этого подхода является *ситуация*, т. е. конкретный набор обстоятельств, наиболее влияющих на организацию в конкретный момент времени. Таким образом, ситуативный подход подчеркивает значимость «ситуативного мышления». Его использование позволяет менеджеру лучше понять, какие методы будут наиболее эффективно способствовать достижению целей организации в каждой конкретной ситуации.

Ситуативный подход возник в конце 1960-х годов. Он основан вовсе не на том, что концепции более ранних школ управления были неправильны. Как и системный подход, с которым ситуативный тесно связан, он нацелен на *интеграцию* разных сегментированных подходов и подчеркивает тесную взаимосвязь между управленческими функциями.

Важность ситуативного фактора – не новая концепция управленческой теории. Еще в 20-е годы XX века, значительно опережая свое время, М. П. Фоллетт говорила о «законе ситуации». Она подчеркивала, что «разные ситуации требуют разных типов знаний, и человек, имеющий знания, применимые только к одной ситуации, в эффективно управляемой компании при прочих равных условиях может рассчитывать только на то, чтобы стать лидером на час». В 1948 году Р. Стогдилл из Университета штата Огайо провел масштабное исследование характеристик лидера и тоже пришел к выводу, что они также в значительной мере обусловлены конкретной ситуацией.

Но лишь в конце 1960-х годов менеджмент развился до уровня, когда стало возможно учитывать многочисленные переменные, влияющие на организацию и на эффективность управления в различных ситуациях. Это особенно важно для сравнения стилей менеджмента

в разных культурах. Например, хотя многие компании сегодня пытаются копировать японские управленческие методики, им следует помнить, что использовать их надо с учетом культуры организации.

### **Ситуативный подход и процесс менеджмента**

Ситуативный подход, как и системный – это не четкий набор предписанных рекомендаций, а *способ мышления*. Он тоже признает концепцию общего для всех организаций процесса управления, но при этом подчеркивает, что хотя в целом этот процесс одинаков, конкретные методы, которые следует использовать менеджеру в той или иной ситуации, могут сильно варьироваться.

Например, все организации для достижения целей должны создавать структуры, но эти структуры могут быть очень разными. Они могут отличаться по количеству уровней управления, по-разному могут распределяться полномочия менеджмента разных звеньев, одни и те же задачи могут выполнять разные подразделения и т. д. И руководству необходимо решить, какая структура будет оптимальной для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация вполне может меняться, надо также определить, как следует соответственно изменить организационную структуру, чтобы организация не снизила эффективности.

**Ситуативный подход** – подход, который пытается «привязать» конкретные методики и концепции менеджмента к конкретным ситуациям с целью максимально эффективного достижения целей организации.

Ситуативный подход сосредоточен на *ситуативных* различиях внутри и за пределами организаций. Он призван выявить наиболее влиятельные переменные ситуаций и то, как они сказываются на эффективности организации. Методологию этого подхода можно отобразить в виде процесса из четырех этапов.

**1.** Менеджер должен уметь пользоваться инструментами профессионального менеджмента, эффективность которых подтверждена практикой: понимать суть процесса управления и индивидуального и группового поведения, проводить системный анализ, применять методы планирования и контроля и количественные методы принятия решений.

**2.** Любая управленческая концепция и методика имеет в каждой конкретной ситуации недостатки и преимущества. Менеджер должен уметь предвидеть возможные последствия – позитивные и негативные – той или иной методики. Например, увеличение зарплаты всему персоналу за дополнительную работу, конечно, на некоторое время повысит его мотивацию, но при сравнении затрат с выгодами может оказаться, что данное решение, возможно, приведет к банкротству.

**3.** Менеджер должен уметь верно трактовать ситуацию: определять, какие факторы наиболее важны в данной ситуации и каков вероятный эффект изменения одной или нескольких ее переменных.

**4.** Менеджер должен уметь увязывать конкретные методы, имевшие наименьший негативный эффект, с конкретными ситуациями и использовать их при возникновении похожих обстоятельств.

### **Ситуативные переменные**

Успех и неудача ситуативного подхода в большой мере обусловлены эффективностью третьего этапа. Если менеджер не сможет правильно определить основные ситуативные переменные и их влияние, он не сумеет верно оценить, насколько тот или иной метод подходит в конкретной ситуации. С другой стороны, умея анализировать ситуацию, менеджеру не придется, решая организационные проблемы, основываться на догадках. К счастью для менеджеров, хотя эффективность ситуативного метода пока не полностью подкреплена научно, недав-

ние исследования свидетельствуют, что некоторые ситуативные переменные выявить вполне возможно. Возможность выявления основных переменных, особенно в сфере лидерства и поведенческих реакций, организационных структур и количественных оценок, стала важнейшим вкладом ситуативного подхода в развитие менеджмента. Мы в этой книге основываемся, прежде всего, именно на нем, поскольку он представляет собой наиболее всеобъемлющую и эффективную систему для повышения эффективности управления из всех до сих пор созданных.

Но, конечно, выявить все переменные, влияющие на организацию, невозможно. Любая грань человеческого характера, каждое управленческое решение и все происходящее во внешней среде тем или иным образом влияют на организационные решения. Для практических целей менеджеры могут учитывать только наиболее значимые для организации факторы. А если устранить тысячи незначительных различий между организациями и ситуациями, то число переменных сокращается до довольно воспринимаемых пределов без особых потерь качества.

Как в случае с управленческими функциями, разные авторы предлагают разные наборы переменных, но большинство из них сходятся на том, что существует не более десятка факторов, которые можно сгруппировать в две основные категории: внутренние и внешние переменные. Мы обсудим их в двух следующих главах.

## Резюме

**1.** Практический менеджмент возник с появлением организаций, но научной дисциплиной стал только в начале XX века.

**2.** Ранние научные школы менеджмента сосредоточились на вопросах изменения рабочих заданий с целью повышения эффективности на неуправленческом уровне. Классическая школа старалась выявить универсальные принципы административного управления организацией. С точки зрения бихевиористов, для успеха организации ключевое значение имело понимание человеческих потребностей и сути социального взаимодействия. Все эти школы внесли важный вклад в развитие менеджмента как науки, но поскольку они защищали «единственный наилучший способ», исследовали лишь тот или иной аспект внутренней среды организации и не учитывали внешнего воздействия, ни одна из них не могла гарантировать успеха в любой ситуации.

**3.** Школа науки управления использует количественные методики, например создание моделей и операционные исследования. Ее цель – облегчить процесс принятия решений и повысить его эффективность. Влияние этой школы сегодня растет, поскольку считается, что ее концепции отлично сочетаются с широко распространенными концептуальными структурами: процессным, системным и ситуативным подходами.

**4.** Концепция управленческого процесса, применимого ко всем организациям, была предложена классической школой. Авторы этой книги считают основными функциями планирование, организацию, мотивацию и контроль. Коммуникация и принятие решений считаются связующими процессами, поскольку они требуются для выполнения всех основных функций.

**5.** В соответствии с системным подходом организация является открытой системой, состоящей из ряда взаимосвязанных подсистем. Она получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и экспортирует выход в виде товаров и услуг обратно во внешнюю среду. Теория систем помогает менеджерам увидеть взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и окружающей средой.

**6.** Ситуативный подход расширил практическое применение теории систем, позволив выявлять основные внутренние и внешние переменные, влияющие на организацию. С ситуативной точки зрения «наилучшего» способа управления не существует.

## Обзорные вопросы

1. Опишите различия между древними и современными организациями.
2. Кратко опишите три подхода к менеджменту, рассмотренные в этой главе.
3. Кратко опишите научные школы управленческой мысли, получившие развитие в первой половине XX века.
4. Назовите четыре основные функции процесса менеджмента.
5. На три каких основных вопроса призвана дать ответ функция планирования?
6. Каковы основные аспекты функции организации?
7. Какие системы называют социотехническими?
8. В чем различия между открытой и закрытой системами?
9. Обсудите методологию ситуативного подхода.
10. Что такое менеджмент: наука или искусство?

## Вопросы для обсуждения

1. Какова роль коммуникации в создании организационной структуры?
2. Сравните системный и ситуативный подходы.
3. Опишите свой опыт работы в организации с точки зрения процесса управления.
4. Каковы общие элементы разных подходов к менеджменту, описанных в этой главе?

## Случай из практики

### Изменение рабочей силы

Рабочая сила США сегодня претерпевает серьезные изменения, которые, несомненно, повлияют на методы управления людьми и ресурсами. Министерство труда составило весьма интересный прогноз о состоянии трудовых ресурсов к 2000 году.

**1. Где будут работать люди?** К 2000 году новые рабочие места будут создаваться преимущественно в сервисной, а не в производственной сфере. К этому времени занятость населения в производстве не увеличится, а в некоторых сегментах даже сократится.

**2. Чем будут заниматься люди?** До 2000 года будут созданы миллионы рабочих мест в управленческой, профессиональной, технической и маркетинговой сферах. Ожидается сокращение квалифицированных и неквалифицированных должностей производственного направления.

**3. Что должны будут знать люди?** К 2000 году работодатели станут менее терпимыми к низкому уровню знаний работников. Если в 1984 году 15 % работников классифицировались как функционально неграмотные, то к 2000 году рабочих мест для неподготовленного персонала практически не останется. В 2000 году рабочая деятельность будет требовать более высокого уровня образования. Если сегодня стандартным считается уровень неполной средней школы (девять классов), то в 2000 году работнику для удовлетворения стандартных рабочих требований необходимо будет как минимум двухгодичное специальное образование.

**4. Каков будет состав рабочей силы?** На трудовые ресурсы США повлияют и демографические изменения. К 2000 году средний возраст типичного работника составит 39 лет – рекорд для истории существования страны. В 2000 году почти 50 % рабочей силы будут составлять женщины. Афроамериканцы, латиноамериканцы и другие этнические меньшинства составят около 29 % трудовых ресурсов.

*Источник.* Roger D. Semerad, «2000: Labor Shortage Looms», *Industry Week*, February 9, 1987, p. 38–40.

### **Вопросы**

- 1.** Обсудите, как изменения трудовых ресурсов могут сказаться на сфере ответственности и деятельности менеджеров в 2000 году.
- 2.** Как вы считаете, будут ли основные концепции менеджмента, описанные в этой главе, по-прежнему применимы в 2000 году?

## Глава 3. Внутренняя среда организации

### Введение

В главах 1 и 2 мы представили организацию как открытую систему, состоящую из множества частей, зависимых одна от другой и от внешнего мира. В этой главе кратко описаны важнейшие внутренние переменные организации и представлена концепция их взаимозависимости. Изучая ее, вам надо постараться понять основные характеристики этих переменных и их роль в обеспечении эффективности организации, а также начать воспринимать их как части единого целого.

Прочитав эту главу, вы должны понимать термины и концепции, перечисленные в ее начале.

### Внутренние переменные

**Внутренние переменные** – это ситуативные факторы, существующие внутри организации. А поскольку организации являются системами, созданными людьми, эти переменные прежде всего – результат решений, принимаемых в процессе менеджмента. Но это не означает, что менеджеры могут полностью контролировать все внутренние переменные. Зачастую они представляют собой некую «данность», которую управленческому персоналу приходится преодолевать, а порой и смиренно принимать. Так, *General Motors* вынуждена мириться с монотонностью конвейерного производства, поскольку, отказавшись от него, она поставит под угрозу свое существование. И менеджеры вынуждены признать негативное влияние этих факторов на людей и производительность и делать все возможное для его снижения.

К основным внутренним переменным организации, требующим особого внимания менеджеров, относятся *цели, структура, задачи, технологии и люди*. Далее мы рассмотрим их характеристики и взаимосвязь.

### Цели

По нашему определению, организация – это группа людей, сознательно стремящихся достичь общих целей. Иными словами, ее можно рассматривать как средство достижения целей, позволяющее людям вместе сделать то, чего они не смогли бы сделать в одиночку. **Цели** – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого группа стремится достичь благодаря совместным усилиям (рис. 3.1). Менеджеры разрабатывают цели в ходе планирования и доносят их до всех членов организации. Данный процесс представляет собой мощный механизм координации, благодаря которому члены организации знают, чего они должны достичь.



*Рис. 3.1. Цели как конечные состояния организации.*

### **Разнообразие целей**

Цели организаций, особенно разных типов, сильно варьируются. Коммерческие организации нацелены прежде всего на создание тех или иных товаров или услуг с учетом конкретных ограничений в отношении расходов и прибыли, что отображено в их целях, касающихся прибыльности и производительности. Государственные учреждения, учебные заведения и некоммерческие больницы не озабочены проблемами прибыли, но затраты волнуют и их. Это также отображено в наборе их целей, связанных с предоставлением услуг в рамках конкретных бюджетных ограничений. Но, следует отметить, что прочная этическая основа, подкрепленная острым чувством социальной ответственности, как правило, обусловлена, прежде всего, философией организации, а не тем, к какому типу – коммерческому или некоммерческому – она относится.

Разнообразие интересов и забот организаций становится еще шире, если учесть, что крупные организации имеют много целей. Так, например, чтобы получить прибыль, коммерческая фирма должна сформулировать свои цели относительно доли рынка, разработки новых продуктов, качества обслуживания, отбора и тренингов менеджеров и даже социальной ответственности. Некоммерческие организации тоже имеют разнообразные цели, но, как правило, уделяют больше внимания социальной ответственности. Ориентация организации, обусловленная ее целями, во многом определяет решения менеджмента.

### **Цели подразделений**

Подразделениям, как и организации в целом, также необходимы цели. Целью финансового подразделения, например, может быть снижение кредитных потерь до 1 % от объема продаж, а маркетинговое подразделение той же организации будет иметь другую цель – скажем, сократить в следующем году число жалоб потребителей на 20 %.

Обычно цели подразделений разных организаций, занимающихся одним видом деятельности, более схожи, чем цели подразделений одной и той же организации, выполняющих разные функции. По этой причине менеджеры должны постоянно заниматься их координацией, руководствуясь при этом, прежде всего, общими целями организации. Цели каждого подразделения должны вносить свой вклад в цели всей организации, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

## **Структура**

Как вы узнали из главы 1, формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Подразделения часто называют *функциональными областями* (их не следует путать с функциями менеджмента). Понятие **функциональная область** относится к работе, которую выполняет подразделение для всей организации в целом, например к маркетингу, производству, обучению персонала или финансовому планированию.

**Структура** организации отражает логические взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, позволяющими организации максимально эффективно достигать своих целей (рис. 3.2). Структурные переменные мы подробно обсудим далее, при рассмотрении функции организации, а сейчас сосредоточим внимание на двух основных связанных со структурой концепциях: специализированном разделении труда и норме управляемости.

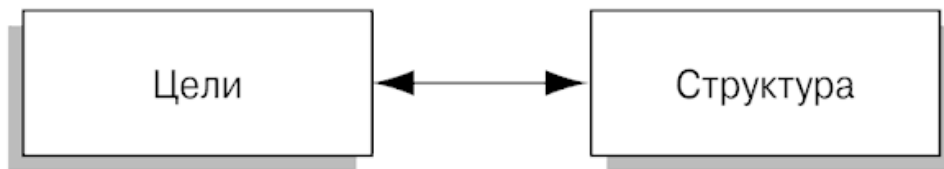


Рис. 3.2. Структура как внутренняя переменная.

### Специализированное разделение труда

Как было сказано в главе 1, разделение труда характерно для любой организации. В большинстве современных организаций труд не просто произвольно распределяется между имеющимся персоналом. Характерной моделью является **специализированное разделение труда**, когда каждая работа в рамках организации выполняется *специалистами*, т. е. людьми, способными выполнить ее лучше других. Примером может служить, разделение управленческого труда между специалистами по маркетингу, финансам и производству.

Преимущества даже простейшего разделения труда настолько очевидны, что уже в первобытных племенах одни люди охотились, другие – создавали орудия, третьи – готовили пищу и т. д. Специалист по истории менеджмента Клод Жорж обнаружил признаки специализации труда в Китае еще в пятом тысячелетии до нашей эры. Европейские средневековые промышленные гильдии пошли в вопросах специализации еще дальше – в них поощрялось занятие той или иной профессиональной деятельностью на протяжении всей жизни. Но окончательная специализация, характерная для современной промышленности, возникла только после промышленной революции. Причины такого запоздания станут очевидными в ходе обсуждения задач и технологий и их взаимосвязи со структурой.

Сейчас же мы просто укажем на то, что во всех организациях, кроме самых маленьких, труд *горизонтально разделяется по направлениям специализации*. Если организация достаточно велика, специалисты, как правило, группируются по функциональным областям. Рассмотрим, например, разделение труда между менеджерами низового уровня (рис. 3.3). Разделение труда в организации является одним из важнейших управленческих решений. Выбор функциональных областей определяет базовую структуру организации и в значительной мере – ее шансы на успех. От эффективности и результативности способов горизонтального разделения труда во многом зависит производительность организации по сравнению с конкурентами. Но не менее важно и то, как труд разделяется *по вертикали*.

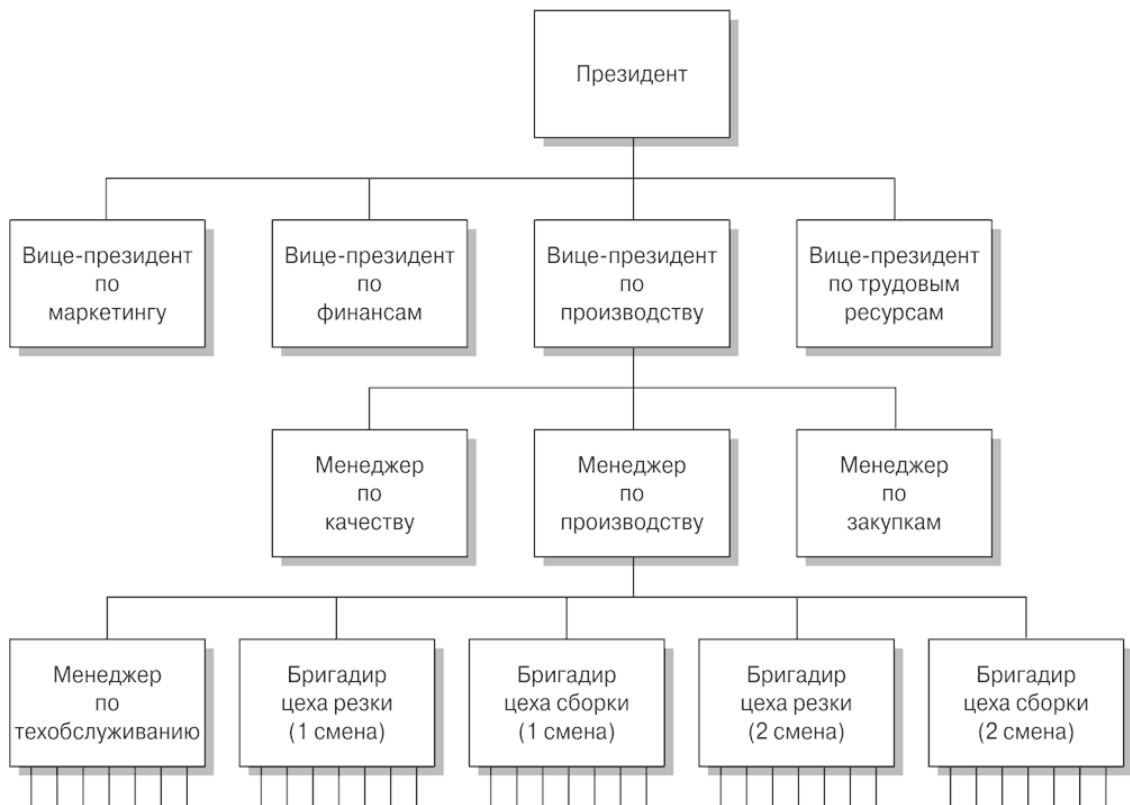


Рис. 3.3. Норма управляемости и уровни менеджмента.

### Норма управляемости

Вертикальное разделение труда, т. е. отделение функции координации от непосредственного выполнения задач, – это условие, необходимое для успешной деятельности группы. В результате *намеренного* вертикального разделения труда в организации формируется иерархия уровней менеджмента, описанная в главе 1. Основной характеристикой этой иерархии являются взаимоотношения, основанные на формальной подчиненности работников на каждом уровне. Человек, занимающий высший управленческий пост, может иметь в подчинении нескольких менеджеров среднего уровня из разных функциональных областей. Менеджерам среднего звена, в свою очередь, подчиняются несколько менеджеров низового уровня. В итоге иерархические взаимоотношения пронизывает всю организацию, вплоть до уровня рядового персонала. Пример такой вертикальной иерархической структуры представлен на рис. 3.3.

Количество людей, подотчетных одному менеджеру, называют **нормой управляемости**

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.