

Глава 1

ОРГАНИЗАЦИИ, МЕНЕДЖЕРЫ И УСПЕШНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Введение

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

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

ЧТО ОБЕСПЕЧИВАЕТ УСПЕХ ОРГАНИЗАЦИЙ?

Ситуация 1: Победа в компьютерной игре

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место

в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить в это дело, потратив их на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего лишь два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике фактически сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородних разговоров. Перед началом разработки своей машины они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб-квартира (и вообще их единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидный ответ: фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «Рейдио Корпорейшн оф Америка» («Ар Си Эй»). Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн. долл., она свернула свое компьютерное производство. А фирма Б — это «Эппл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., всего лишь через 6 лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 самых преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

Ситуация 2: Громкое имя в розничной торговле

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

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

Ситуация 3: Как получить оценку

Где-то в 60-е годы вы студент, изучающий экономику в Йельском университете, пишете курсовую работу, предлагая создать авиалинию, которая доставляла бы маленькие посылки и бандероли по территории страны в пределах одних суток. Эта компания, о создании которой вы мечтаете, стала бы напрямую конкурировать с компанией «Ю Пи Эс» и Американской почтовой службой. План предусматривает вытеснение из бизнеса этих

двух мощнейших конкурентов, даже при том условии, что создаваемая компания стала бы брать за свои услуги по доставке маленькой бандероли на одно и то же расстояние в 40 раз больше, чем ее конкуренты. Какую оценку вы получили бы за свою работу?

Вероятно, «тройку» просто за старание, точно так же, как и Фредерик У. Смит за его «странную» работу, которая по существу являлась достаточно подробным планом создания корпорации «Федерал Экспресс». Смит мог бы опротестовать эту оценку, но управление компанией «Федерал Экспресс», которая приносит в год 600 млн. долл. и гарантирует доставку миллионов бандеролей и небольших посылок в год в течение 24 часов после отправки, не оставляет ему времени на это. У Смита даже нет времени потратить 58 млн. долл., которые он лично заработал в компании в тот год, когда его объявили управляющим компанией с самой высокой зарплатой в стране.

Ситуация 4: Разве это можно вычислить?

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

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

Ситуация 5: Пища для размышлений

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

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

Ситуация 6: Очевидные истины

В Декларации Независимости провозглашается, что «мы придерживаемся очевидных истин». Именно так обстоят дела с управлением и современностью. Совершенно очевидно, что мир быстро меняется, и для того, чтобы выжить, мы тоже должны меняться. Очевидным представляется и такое утверждение, что менеджеры сегодня всегда должны принимать решения быстро, поскольку в этом существует необходимость. Точно так же верно и утверждение, что один человек не может непосредственно

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

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

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

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

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

Отсутствие простых ответов вовсе не означает, однако, что успех вообще невозможно объяснить, что не существует надежных методов и путей добиться такого успеха. Существуют многочисленные приемы, большая практика, интересные концепции, которые доказали свою эффективность. Отсутствие простых ответов означает лишь, что не существует путей и средств, одинаково пригодных во все времена и для всех людей и обстоятельств; это также означает, что, оказавшись успешным в прошлом, метод может быть абсолютно неэффективным в будущем. Концепция Генри Форда о массовом выпуске стандартного автомобиля была одной из величайших идей в истории. Но Форд был ослеплен своим собственным успехом, и это чуть не привело компанию к краху: он упорно хранил верность автомобилю марки «Ти» в то время, как «Дженерал Моторс» уже разработала и предлагала покупателям авто» машины разных моделей и цветов. Точно также, урок, который усвоила фирма «Ар Си Эй» для того, чтобы стать ведущей в области производства телевизоров и организации телевидения, оказался совсем бесполезным, когда фирма вошла в компьютерный бизнес.

ОРГАНИЗАЦИИ

Все примеры успеха и провала фирм и компаний, приведенные в начале этой главы, имеют одну общую особенность. Эту же особенность имеют и «Брауни Труп 107», Королевское ранчо в Техасе, больница «Гора

Синай», «Лос-Анджелесские Бараны», «Сони», издательство «Харпер энд Роу», пиццерии «Марио Парлор», Китайская Народная Республика, «Дженерал Моторс», «Эксон», Военно-Морской Флот США и ваш колледж. Все они являются организациями. Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Поэтому начнем изучение менеджмента, усвоив сначала, что такое организация и почему ею нужно управлять.

Что такое организация? Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

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

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

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

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

Таблица 1.1. *Взаимосвязь между целями и ресурсами*

Организация	Материалы	Технология	Люди	Информация
«Ай Би Эм», «Эппл» (производство)	<i>Полупроводники, металлы, пластмассы</i>	<i>Сборочные линии, конструирование</i>	Инженеры, программисты, управляющие, продавцы, сборщики	Отчеты о реализации исследования рынка, отчеты о дефектах
«МакДоналдс» (производство /обслуживание)	Мясо, картофель, булочки, бумага	<i>Механизированное приготовление пищи. (кухонное оборудование)</i>	Управляющие ресторанов, бухгалтеры, мясники, продавцы на раздаче	Отчетность о реализации, учет на складах, отчет о затратах на приобретение продуктов для приготовления
«Федерал Экспресс» (коммерческие услуги)	Конверты, ярлыки для адресов	Компьютеры, реактивные самолеты, грузовики	Шоферы по доставке, операторы компьютеров, пилоты, механики	<i>Информация о том, где находится груз, затраты, расходы по доставке, цифры выручки</i>
Католическая церковь (некоммерческие услуги)	Свечи, кадила, ароматные вещества, Библия	Телефоны, транспорт, печатные машины	<i>Священники, епископы, архиепископы. Пат</i>	Ссылки на Библию, папская булла, отчеты о посещаемости прихожан, затраты на эксплуатацию церквей и церковных школ

Курсивом выделены ресурсы, имеющие первостепенное значение для данной организации

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

Один простой пример: «МакДоналдс» является организацией, состоящей из 7 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций, работающих «за кулисами», ведущих строительство магазинов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды продукции, осуществляющих контроль качества. Каждое заведение «МакДоналдс» имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие как, например, закупка говядины по выгодным ценам.

Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы. Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупок добьется своих целей, обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления и т.д. Основная причина, позволившая «МакДоналдсу» стать крупнейшим предприятием в своем бизнесе в мире, заключается в том, что компании удалось не только достичь всех вышеперечисленных целей, но и эффективно связать их с наименьшими затратами.

Общие характеристики организаций

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

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

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

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

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

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

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

С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, фирмам приходится конкурировать на иностранных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует понимания целой новой области юриспруденции, осознания новых культурных ценностей. Большую тревогу вызывает то обстоятельство, что на японский рынок проникли и успешно там действуют лишь очень немногие компании, такие как «Кока-Кола», «МакДоналдс». Это особенно досадно, потому что на

американском рынке электроники и автомобилей успешно действует большое число японских фирм.

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

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

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

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно. На рис. 1.1. показано, как типичное отделение маркетинга (само являющееся подразделением) в свою очередь подразделяется на более мелкие горизонтальные группы, которые выполняют конкретные задания. Организации имеют также большое количество неформальных, спонтанно возникающих групп. Например, поток студентов, изучающих менеджмент, является подразделением колледжа бизнеса. Уже после нескольких совместных занятий такого потока, как вы, наверное, замечали и сами, создается несколько сплоченных группировок, неформальных групп, формирующихся самостоятельно внутри потока.



Рис. 1.1. Подразделения колледжа бизнеса.

Если факультет управления, являющийся сам по себе подразделением организации, не достигает своей цели, то и весь колледж, т.е. организация в целом, не достигнет своей цели.

ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА. Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен *координировать* работу группы для того, чтобы она была успешной. Возвращаясь к нашему примеру с лодкой, если кто-то из матросов не возьмет на себя обязанности капитана, и не позаботится,

чтобы движения руля были согласованы с маневрами парусов, чтобы судно держалось курса, — группа, плывущая на судне, вероятно, никогда не доберется до порта назначения:

она, скорее всего, окажется там, куда занесут ее ветер и течение (т.е. внешняя среда).

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

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

Даже в крупных организациях большинство руководителей выполняет часто работу, не связанную с координированием работы других. Руководители высшего звена в компании «Ай Би Эм», например, иногда сами звонят клиентам или выходят в торговый зал, для того чтобы сохранить связь с клиентами, ощутить их потребности. Однако, во всех организациях, за исключением самых маленьких, управление занимает так много времени, что становится все труднее осуществлять его мимоходом. По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности. Фактически, как мы узнаем из последующих глав, суперкрупные организации современного общества стали возможны только тогда, когда стала четко ощущаться необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности.

КТО ТАКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ, И ЧТО ОНИ ДЕЛАЮТ?

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

Общие факторы в работе руководителей

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

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

«Почти всякая работа в обществе требует специализации и концентрации. Станочники, овладев техникой изготовления какой-то детали на своем станке, могут потом в течение многих недель заниматься этой операцией, инженеры и программисты порой затрачивают месяцы на разработку какого-то моста или компьютерной программы, торговцы большую часть жизни проводят, продавая один и тот же вид продукции. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее, характерным для него будет

кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности. Гест, согласно исследованиям которого, мастера выполняют в среднем 583 различных операции по управлению в день, замечает:

«Интересно отметить, что характеристики работы мастера, включающие разнообразие, прерывистость в выполняемых действиях и их фрагментарность, диаметрально противоположны работе многих механиков-повременщиков, работа которых очень рационализирована, носит повторяющийся характер, не прерывается и выполняется в постоянном, устойчивом, неизменном ритме движущегося конвейера».

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

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

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

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

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

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

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

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



Рис. 1.2. Руководитель как система обработки информации. *Источник* Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), p. 72. Copyright © 1973 and reprinted by permission of the publisher.

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

Пример 1.1.

Друкер об управлении

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

И наконец» именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше средне-школьного, во всех развитых странах мира — в Соединенных Штатах эта цифра составляет более 90% — проведут всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций. Могу добавить, что их учителя тоже относятся к этому числу.

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

Уровни управления

Хотя все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не значит, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы. Организации, достаточно крупные для того, чтобы обеспечить четкие разграничения в работе руководителей и неруководителей, обычно имеют такой большой объем управленческой работы, что она тоже должна быть разделена. Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники финансового отдела, производственного отдела и службы маркетинга. Как и в случае горизонтального разделения труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, мы не спускаемся до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала — людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда в результате образует УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ. На рис. 1.3. приведен один из вариантов описания уровней управления.

Бригадный генерал	Президент
Полковник	Старший вице-президент по трудовым ресурсам
Майор	Вице-президент по оплате и стимулированию труда
Капитан	Заведующий отделом труда и заработной платы

Рис.1.3. Уровни управления.

Вертикальное разделение труда приводит к формированию уровней управления по вертикали — на примере военной организации, а также в организации бизнеса. Из названия постов не следует, что сходные должности прямо сопоставимы в разных организациях. В военной организации существует много уровней власти над бригадным генералом и под капитаном. В бизнесе — уровней управления меньше. Президент или главный исполнительный руководитель — первое лицо — ответственен только перед Председателем и членами Совета директоров фирмы и, в соответствии с приведенным примером, не может не быть руководителем ниже заведующего отделом труда и заработной платы.

Обычно в организации можно определить, на каком уровне находится один руководитель по сравнению с другими. Это осуществляется через название должности. Однако, название должности не является надежным указателем истинного уровня данного руководителя в системе. Это замечание особенно справедливо, когда мы сравниваем положение руководителей в разных организациях. Простой пример: капитан в армии — это младший офицерский состав, а во флоте — старший. В некоторых компаниях продавцов называют региональными, или территориальными руководителями сбыта, хотя они никем, кроме себя, не руководят.

По причинам, на которых мы остановимся подробнее позже, размер организации — это лишь один из нескольких факторов, которые определяют, сколько уровней управления должна иметь компания для достижения оптимальных результатов. Существует много примеров весьма преуспевающих организаций с гораздо меньшим количеством уровней управления, чем в значительно более мелких организациях. Римская католическая церковь — организация, насчитывающая миллионы членов — имеет только четыре уровня между Папой Римским и приходским священником. Крупнейшие фирмы розничной торговли — «Сиро» и «Мицукоси» — также известны тем, что имеют очень небольшое число уровней управления в противоположность другой успешно действующей организации — армии США. В ней имеется 7 уровней и 20 рангов, отделяющих генерала от рядового в батальоне, численностью 1000 чело» век.

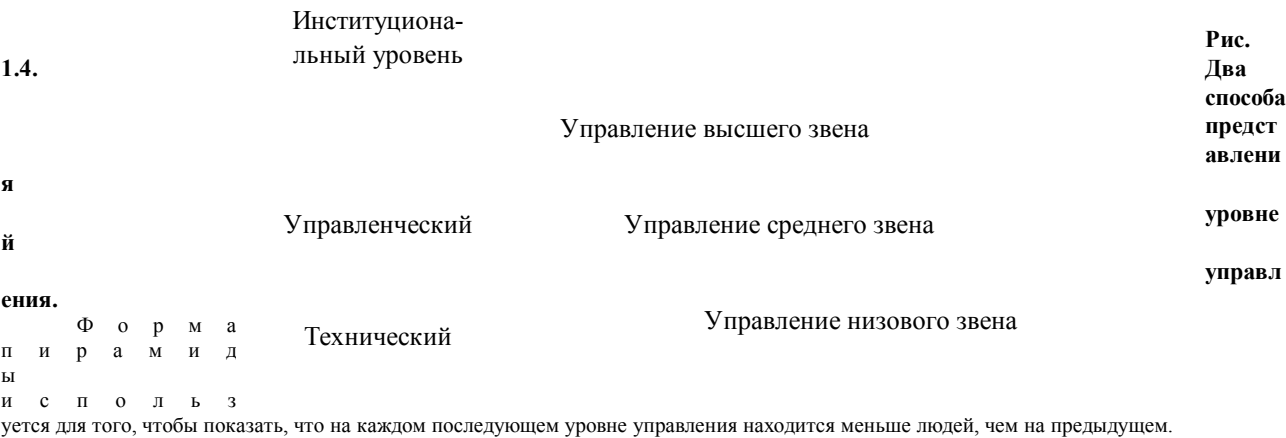
Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории. Социолог Талкотт Парсонс рассматривает эти три категории с точки зрения функции, выполняемой руководителем в организации. Согласно определению Парсонса, лица на *техническом уровне* в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Лица, находящиеся на *управленческом уровне*, в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации. Руководители на *институциональном уровне* заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Более общеупотребимый способ описания уровней управления состоит в выделении *руководителей (управляющих) низового звена*, или *операционных управляющих, руководителей (управляющих) среднего звена* и *руководителей (управляющих) высшего звена*. Рис. 1.4. иллюстрирует соответствие между этими уровнями и концепцией уровней управления по Парсонсу.

РУКОВОДИТЕЛИ НИЗОВОГО ЗВЕНА. Младшие начальники, которых также называют руководителями *первого (низового) звена* или *операционными руководителями* — это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). **МЛАДШИЕ НАЧАЛЬНИКИ** в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения

непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Большая часть руководителей вообще — это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

Исследования показывают, что работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Задачи сами по себе потенциально краткие: в одном исследовании обнаружено, что время, затрачиваемое мастером в среднем на выполнение одного задания, равнялось 48 секундам. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, также короткий. Они почти всегда реализуются в течение менее чем двух недель. Было выявлено, что мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчиненными, немного с другими мастерами и совсем мало со своим начальством.



РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО ЗВЕНА. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. За последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. В большой организации может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении данной группы. И если такое разделение происходит, то возникают два уровня, первый из которых называется верхним уровнем среднего звена управления, второй — низшим. Таким образом, образуются четыре основных уровня управления: высший, верхний средний, низший средний и низовой. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, священники в сане епископов считаются руководителями среднего звена в своих организациях.

Трудно сделать обобщения относительно характера работы руководителя среднего звена, так как она значительно варьирует от организации к организации и даже внутри одной и той же организации. Некоторые организации предоставляют своим руководителям среднего звена большую ответственность, делая их работу в определенной степени похожей на работу руководителей высшего звена. Исследование работы 190 руководителей в 8 компаниях показало, что руководители среднего звена были органичной частью процесса принятия решений. Они определяли проблемы, начинали обсуждения, рекомендовали действия, разрабатывали новаторские творческие предложения.

Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Например, деятельность начальника производства в промышленной фирме в основном включает координирование и правление работой руководителей низового звена, анализ данных о производительности труда и взаимодействия с инженерами по разработке новой продукции. Руководитель отдела по внешним связям на той же фирме проводит основную часть своего времени, подготавливая бумаги, за чтением, в разговорах и беседах, а также на заседаниях различных комитетов.

В основном, однако, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям. Хотя существуют вариации, большая часть общения у руководителей среднего звена проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и

низового звеньев. Одно исследование по вопросам работы руководителя среднего звена на производственном предприятии показало, что они проводят около 89% времени в устном взаимодействии. В другом исследовании указывается, что руководитель среднего звена проводит только 34% своего времени в одиночестве, там также подчеркивается, что большая часть времени затрачивается этими руководителями на устное общение.

Руководители среднего звена как социальная группа испытывали особенно сильное влияние различных изменений экономического и технологического характера на производстве в течение 80-х годов. Персональные компьютеры ликвидировали некоторые их функции и изменили другие, дав возможность руководителям высшего звена получать информацию непосредственно за своим рабочим столом прямо из первоисточника, вместо того, чтобы подвергать ее фильтрации на уровне руководителей среднего звена. Волна корпоративных слияний и общее давление с целью повышения эффективности в работе также вызвало радикальные сокращения числа руководителей среднего звена в некоторых организациях. «Крайслер», например, сократил число руководителей среднего звена на 40%, а «Краун Зеллербах» и «Файерстоун» — на 20%.

РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО ЗВЕНА. Высший организационный уровень — *руководство высшего звена* — гораздо малочисленное других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена — всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе — это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей — с министрами, а в университете — с канцлерами (ректорами) колледжей.

РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО ЗВЕНА отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. Если высшее руководство фирмы «Ар Си Эй» решает перевести корпорацию на выпуск компьютеров до того, как компания будет в состоянии бороться с конкуренцией «Ай Би Эм», то руководители среднего и низового звеньев мало что могут сделать, чтобы препятствовать крупному провалу. Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании. Например, атмосфера, в которой действует федеральное правительство, да и вся страна, обычно претерпевает значительные изменения при новом президенте. Вспомните о контрастах между правлениями администрации Кеннеди, Джонсона, Никсона, Форда, Картера и Рейгана. Влияние руководителя высшего звена в компании может быть блестяще проиллюстрировано на примере драматических изменений, которые претерпела компания «Крайслер» под руководством Ли Якокки*. Поэтому успешно действующие руководители высшего звена в больших организациях ценятся очень высоко, и их труд оплачивается очень хорошо.

* Ли Якокка. *Карьера менеджера: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1990*

Но велики и тяготы такого поста: человек на этой должности, как правило, очень одинок. После тщательного изучения деятельности пяти руководителей высшего звена Минцберг пришел к такому выводу: «Таким образом, работу по руководству большой организацией можно назвать крайне изматывающей. Количество работы, которую приходится выполнять руководителю или которую он считает необходимым выполнять в течение дня, — огромно, а темп, с которой она должна быть выполнена, очень напряженный. И после долгих часов работы главный руководитель (как, впрочем, и другие руководители), не в состоянии уйти от своей среды ни физически (т.к. среда признает авторитет и статус его должности), ни в своих мыслях, которые нацелены на непрерывный поиск новой информации.

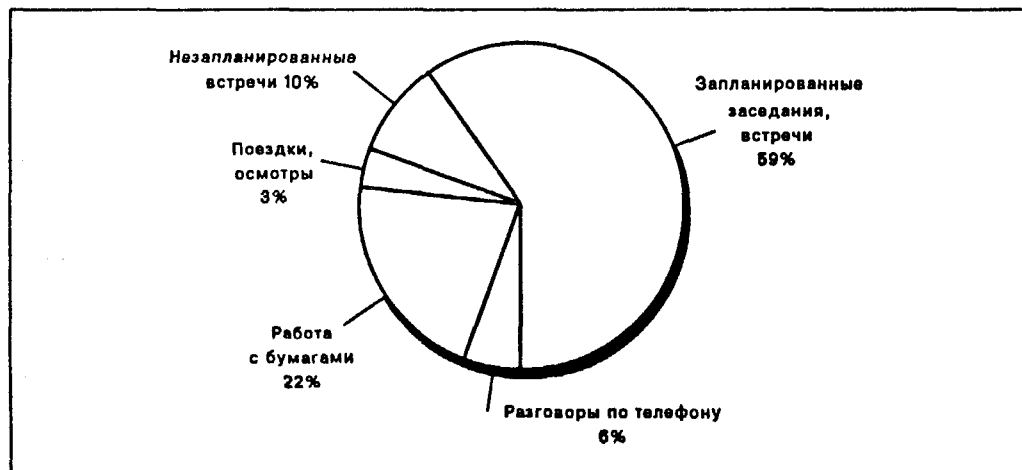


Рис. 1.5. Как руководители расходуют свое время.

Источник: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), p. 39. Copyright 1973 and reprinted by permission of the publisher.

Основной причиной напряженного темпа и огромного объема работы является тот факт, что работа руководителя высшего звена не имеет четкого завершения. В отличие от агента по сбыту, который должен сделать определенное количество телефонных звонков, или рабочего на производстве, который должен выполнить норму выработки, на предприятии в целом не существует такого момента, если не считать полной остановки этого предприятия, когда работу можно считать законченной. Поэтому и руководитель высшего звена не может быть уверен, что он (или она) успешно завершили свою деятельность. Поскольку организация продолжает действовать и внешняя среда продолжает меняться, всегда существует риск неудачи. Хирург может закончить операцию и считать свою задачу выполненной, но руководитель высшего звена всегда чувствует, что нужно делать что-то еще, больше, дальше. Рабочая неделя продолжительностью 60 — 80 часов для него не редкость. На рис. 1.5. приводится пример того, как расходуется это время.

Менеджер в сравнении с предпринимателем

Термин *предприниматель* был введен французским экономистом Ришаром Кантиллоном, жившим в начале XVIII века. И с тех пор это слово означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу. Очень важно понимать, что слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Основы американской индустрии были заложены горсткой смелых предпринимателей в конце XIX — начале XX веков. Вот их имена: Джон Д. Рокфеллер (нефть), Дж. П. Морган (сталь и банковское дело), Эндрю Меллон (алюминий), Эндрю Карнеги (сталь), Генри Форд (автомобили). Они знакомы каждому американцу. Не менее известны и имена выдающихся предпринимателей последних десятилетий: Дж. Пол Гетти (нефть), Х. Л. Хант (пищевая промышленность), Аристотель Онассис (суда), Эдвин Х. Ленд (корпорация «Полароид»), Джон Д. МакАртур (страхование). Пример 1.2. рассказывает о начале деятельности одного предпринимателя.

Сотни тысяч людей, которые каждый год начинают новый бизнес, тоже относятся к классу предпринимателей, хотя их именам никого не суждено попасть в учебники истории. Эти люди играют ключевую роль в экономике. Малый бизнес предпринимательского характера играет важнейшую роль в экономике США. По данным Несбитта, 10,8 млн. предприятий из 11 млн. их общего числа в Америке, — это малый бизнес. В нем занято 60% всей рабочей силы. Более того, за период с 1972 по 1979 гг. на 25% возросло количество супер-малых предприятий индивидуально-трудоустроенности*.

* В настоящее время в США действует свыше 20 млн. предприятий (без сельскохозяйственных), из них 99,6% относятся к категории малых, имеющих численность менее 500 чел. Их доля в валовом национальном продукте составляет около 40%, а в численности занятых — больше половины. (*Прим. научн ред.*)

Предпринимательство, с точки зрения концепции, не ограничивается бизнесом. Инновационные формы управления, введенные генералом Уо Гричем в группе тактических войск американских ВВС, превратили ее из малоэффективной, страдающей серьезными недостатками и ошибками службы, в модель, демонстрирующую военное совершенство, и всего за шесть с половиной лет.

ПРИМЕР 1.2.

Король Бисквитной горы: предприниматель

«Я хотел создать продукт, безошибочно узнаваемый по качеству, не вызывающий ни тени сомнений», — говорит Амос, 44-летний предприниматель, в котором талант в области общественных отношений и любовь к шоколадным бисквитам слились в дело оборотом в 5 млн. долл. У этих бисквитов хороший имидж, — «имидж качества». Корпорация «Знаменитые дешевые шоколадные бисквиты Амоса» добилась быстрого признания, Амос торговал в элегантных костюмах, ярких рубашках, широких брюках и широкополых шляпах. Все это часть большой и умелой стратегии, вызывающей представление о вечно юном, стройном, изящном, с мыслью о котором он прямо-таки заставляет своих потребителей попробовать крохотные, хрустящие шоколадные комочки.

Многие и раньше предлагали ему заняться производством шоколадного бисквита, но он эту мысль всерьез и не рассматривал до тех пор, пока одна из его приятельниц сказала ему, что она знает возможного инвестора. «Это уже было нечто позитивное, нечто конкретное», — говорит Амос. — Это уже звучало не

просто как «Тебе нужно открыть кондитерскую». Это уже походило на: «Нам следует открыть магазин». Именно в этот момент я и привял решение и сказал: «Давайте откроем».

Вальд и его жена вложили в дело 10 тыс. долл. Если корпорация «Знаменитые шоколадные дешевые бисквиты Амоса» была бы продана сегодня, то, как говорит Вальд, его доля (чуть более 10%) составила бы немногим больше 1 млн. долл. Певец Марвин Гей тоже инвестировал 10 тыс. долл., а еще 4 тыс. поступили от бывшего президента корпорации «Юнайтид Артисте Рекорде» Арти Могуллы. Эти средства помогли Амосу расплатиться с кредиторами и открыть первый магазин с дегустационным залом шоколадных бисквитов. Амос является основным держателем акций, и ему принадлежит около 43% капитала корпорации.

Друзья Амоса поддержали его идею. Художник Тони Кристиан, проживавший по соседству, при» дал первому магазину его характерный облик. Он выложил пол, повесил стены и разработал дизайн всего интерьера. «Это был проект, который захватил всех, кто с ним столкнулся поближе», — говорит Амос, заливаясь смехом, который стал своего рода торговым знаком фирмы. После вечеринки, ознаменовавшей открытия магазина, среде» на рекламу не осталось. Это вынудило Амоса перейти на принципиально иную стратегию маркетинга. Он нанял девушек и они раздавали прохожим в Беверли Хиллз и в Голливуде шоколадные бисквиты. Эти же девушки принимали заказы на их изготовление, а Амос лично доставлял выполненные заказы. «Моей целью в это время было, да и сейчас остается, обеспечить успех компании», — говорит Амос. — И все, что мне предстоит сделать для этого, при условии, что это будет в рамках закона и этических норм, я обязательно сделаю».

И он так и сделал. Иногда Амос работал по К часов, выпекая свои бисквиты, давая интервью и поднимая престиж своей продукции. Иногда всю ночь напролет он стоял у плиты. Чтобы оплатить время, которое ему предоставили для рекламы на местном радио, он передал туда на 750 долл. своей продукции.

Волли Амос и его бисквиты стали знаменитыми. За пять лет он открыл магазины в Лос-Анджелесе, Санта Монике и 4 магазина на Гавайях. Он также проводил оптовые операции по продаже бисквитов в Налли, штат Нью-Джерси, и Ван Ну, штат Калифорния. Сто пятьдесят работников выпекают сейчас ежедневно 7000 фунтов бисквитов, которые поставляются в обычные и фирменные магазины по всей территории США.

Источник J. Gregory Clemons, «The King of Cookie Mountain», Black Enterprise, January 1981, p. 34-37.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ В КАЧЕСТВЕ УПРАВЛЯЮЩИХ. Поскольку все предприниматели активно участвуют в формировании целей предприятия или организации управляют этой организацией в начале ее деятельности, всех их можно считать менеджерами. Некоторые оказываются весьма успешными в своей управленческой деятельности не только в самом начале развития предприятия, но и в течение долгого периода работы предприятия. Мао Цзедуи, основатель КНР, управлял страной так, что создал из нее мировую державу. Основатель компании «Ай Би Эм» Томас Уотсон разработал и внедрил многочисленные приемы в практику управления, которые позволили превратить «Ай Би Эм» в бесспорного лидера компьютерной промышленности. Хотя Рей Крок купил имя «МакДоналдса», а не основал свою собственную новую компанию, его предпринимательская акция по переводу на индустриальную основу приготовление гамбургеров произвела настоящую революцию в бизнесе быстрого обслуживания в сфере общественного питания. Этот и многие другие инновационные приемы в управлении, внедренные в те времена, когда Крок стоял во главе компании «МакДоналдс, привели компанию к успеху, о котором мы знаем по настоящее время. Фредерик Смит также четко продемонстрировал управленческий талант, реализуя идею, которая привела к успеху «Федерал Экспресс».

Зачастую, однако, такие характеристики, как личный риск, реакция на финансовые возможности и желание долго и упорно работать, не считаясь с отдыхом, т.е. все то, что традиционно считается чертами хорошего предпринимателя, вовсе не обязательно свидетельствуют о возможности того же самого человека эффективно *управлять* организацией по мере того, как она становится больше. Некоторые предприниматели могут просто не иметь способности или склонности эффективно выполнять управленческие функции, такие как планирование, организация, мотивация и контроль. Автор одного исследования, в котором сравниваются характеристики успешного предпринимателя и успешного менеджера, приходит к следующему выводу:

«Успешные иерархи (руководителя) в бизнесе были способны внести организованность в неструктурированную ситуацию и увидеть суть своей организации. Такие руководители способны принимать решения. У предпринимателей, однако, такая линия поведения не прослеживалась», (кроме того) успешный руководитель в бизнесе проявлял положительное отношение к власти. А предприниматель по своему характеру, кратко говоря, не желает признавать и подчиняться власти, проявляет неспособность работать под руководством и, как следствие, стремится избежать такой ситуации».

Следовательно, нет ничего странного в том, что выдающийся предприниматель становится не особенно эффективным менеджером. Организация, которую создал предприниматель, в результате может даже распасться. В исследованиях, проведенных по государственной линии, указывается, что на практике

большинство новых предприятий в бизнесе распадается, и основной причиной их краха является плохое руководство, а не плохие идеи.

Если организации повезет, то у руля встанет хороший руководитель, прежде чем она распадется. «Сиро, например, не становился гигантской фирмой розничной торговли пока им руководили его основатели, которые даже дали ему название. Джулиус Розенвальд, купивший «Сирс» на грани краха, как и генерал Роберт Б. Вуд были людьми, которые превратили «Сирс» в лидера своей отрасли благодаря новаторской политике управления и маркетинга. Точно также, компания «Эппл» пережила потрясающий взлет и впечатляющее увеличение объема продаж своей продукции после того, как Джон Скалли отобрал место у председателя правления фирмы и основателя компании Стивена Джобса.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ. Организации, действующие в условиях неустойчивости среды, просто не могут дожидаться изменений и затем на них реагировать. Их руководители должны думать и действовать как предприниматели. Предприимчивый менеджер активно ищет возможности и намеренно рискует, добиваясь изменений и совершенствования. Пеншо ввел слово *предприимчивость*, означающее такого рода отношение к делу и сами действия. Предприимчивость требуется на каждом уровне, если организации в целом приходится работать как предпринимателю.

Крупные предпринимательские действия, которые сопряжены со значительным риском для организации, требуют решений, которые выносятся на высший уровень управления. Но решения эти обычно опираются на информацию и на мысли, высказанные руководителями среднего звена. Если менеджеры среднего звена не могут или не хотят рисковать в связи с возникновением новых идей, — предпринимательская способность организации серьезно ограничивается. Руководители на всех уровнях, даже младшие начальники, должны искать возможности совершенствования работы и повышения эффективности своей организации. Мастер, который разрабатывает и внедряет более эффективный способ проведения конкретной операции, по духу своему такой же предприниматель, как и руководитель предприятия, который решает вложить 10 млн. долл. в разработку новой продукции.

Быть предпринимателем нелегко, будь это собственное дело или работа в структуре сложившейся компании. Как организации, так и общество стремятся сопротивляться переменам, какими бы полезными они ни были. В последующих главах мы познакомимся с приемами, которыми пользуется руководство, для того чтобы расширить возможности организации отвечать на изменяющиеся потребности общества и облегчить отдельным руководителям возможность принимать предпринимательские решения.

Компания «Ар Си Эй» потерпела неудачу в компьютерном бизнесе, потому что не была по-настоящему предпринимательской организацией. Основной подход руководства «Ар Си Эй» к бизнесу был сформирован телевидением, а телевидение не испытывало серьезных изменений со времени внедрения цветных телевизоров. Поскольку компания не предоставляла своим ведущим компьютерным инженерам той же степени творческой свободы, которую им предоставляли «Ай Би Эм» и другие конкуренты, «Ар Си Эй» не удалось ни привлечь, ни удержать их. В результате «Ар Си Эй» оказалась просто неспособной разрабатывать и продавать свою продукцию достаточно быстро, чтобы не отставать от радикальных изменений в компьютерной технике. К тому же компания была не в состоянии предложить такой уровень обслуживания, который вправе были ожидать покупатели крупных систем, руководствуясь опытом «Ай Би Эм». «Эппл», «Компак» и многие другие малые компании преуспели в данной области, главным образом, потому, что они могли очень быстро разрабатывать новую продукцию, не будучи связанными структурами крупных, устоявшихся организаций. Многие полагают, что успех компании «Ай Би Эм» объясняется тем, что ей *удается* быть предпринимательской, несмотря на громадные размеры.

УПРАВЛЕНИЕ, НАПРАВЛЕННОЕ НА УСПЕХ

Желание добиться успеха характерно для многих. Но чтобы решить — достигнут ли успех или что необходимо, чтобы добиться успеха, мы сначала должны определить, что же такое успех. Если спросить, какие организации можно считать успешными, большинство людей начнет перечислять названия хорошо знакомых гигантских предприятий. Но если мы подумаем о вашем определении, то увидим, что размер и прибыльность не всегда могут считаться критериями успеха. Организации существуют для реализации определенных целей. И если достижение огромного размера не является одной из ее целей, то тогда и малый бизнес может по-своему считаться столь же успешным, как и крупная организация. Например, братья МакДоналд продали права на использование своего имени и системы Рею Кроку в основном потому, что они не захотели приносить личные жертвы, которые обязательно сопутствуют расширению предприятия. Добившись от жизни всего, что им хотелось и заработав при этом несколько миллионов, МакДоналды едва ли могут рассматриваться как неудачники, даже если принять во внимание, что объем продажи теперешней корпорации «МакДоналдс» возрос в тысячи раз.

Следовательно *организация* считается добившейся успеха, если она достигла своей цели.

Составляющие успеха организации

ВЫЖИВАНИЕ. Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения ими ряда заранее намеченных целей. Примером такой организации может служить любая правительственная комиссия, создаваемая для выполнения конкретной цели. Такая, например, как комиссия Уоррена, которая расследовала убийство президента Дж. Кеннеди. Но, хотя это и не зафиксировано часто в письменной форме, *выживание, возможность существовать* как можно дольше является первейшей задачей большинства организаций. Это может длиться бесконечно долго, потому что организации имеют потенциал существовать бесконечно. Рекорд в настоящее время принадлежит римской католической церкви, непрерывно действующей на протяжении почти 2000 лет. В истории отмечено существование некоторых правительственных организаций на протяжении столетий. Некоторые организации в бизнесе также живут на протяжении долгих лет. Так знаменитая фирма «Французские винодельческие предприятия» и сейчас, после почти века существования, так же сильна, как и раньше. Однако, для того, чтобы оставаться сильными и чтобы выжить большинству организаций приходится периодически менять свои цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира. Английская монархия, например, выжила как институт, потому что она, в конечном итоге, признала существенное сокращение объема своей власти и своего влияния в ответ на социальное давление, требующее демократизации. Почти все организации, существующие ради бизнеса, периодически разрабатывают новые виды продукции или услуг для своих потребителей. Пример 1.3. показывает, как организация старается стать сильнее посредством ориентации на самых квалифицированных членов групп, которые ранее, быть может, были недостаточно представлены в руководящем составе.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ. Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей организация должна быть как *эффективной*, так и *результативной*. По словам популярного исследователя Питера Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи» (doing the right things). А эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи» (doing things right). И первое и второе одинаково важно.

Все компании, описанные нами в первых примерах, как компании добившиеся значительных успехов, делали «правильные вещи», выбрав цель, которая соответствовала какой-то важной потребности, существующей в мире. В случае с «Федерал Экспресс» это была быстрая и надежная доставка бандеролей. «Эппл» обеспечил производство недорогого, «дружественного» пользователю компьютера. Кроме того, эти организации делали «свои вещи правильно». Руководство «Федерал Экспресс» определило, как эффективно доставлять бандероли. «МакДоналдс» определили способы приготовления гамбургеров так, чтобы обеспечить невысокую себестоимость и устойчиво высокое качество. «Ар Си Эй» же, наоборот, сделала правильную вещь, решив создавать компьютеры, потому что спрос на них очевидно и резко возрастал. Однако, в основном из-за невозможности привлечь высококвалифицированных специалистов и найти свою нишу на рынке, «Ар Си Эй» не была достаточно эффективной в конкуренции против «Ай Би Эм».

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ. Результативность, в том смысле, что «делаются правильные вещи», является чем-то неосознаваемым, что трудно определить, особенно если организация внутренне неэффективна. Но эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется производительностью. Производительность выражается в количественных показателях.

В широком смысле: потребляемых ресурсов и выпускаемых продуктов. (Прим. научн. ред.)

ПРИМЕР 1.3.

Где добиваются успеха женщины

Женщины занимают почти 35% из общего числа 12,6 млн. руководящих постов в учреждениях, правительстве и различных организациях в США, — сообщает Бюро статистики Министерства труда. Эта цифра выросла почти в два раза по сравнению с 1972 г. Такие цифры, однако, могут дезориентировать читателя, поскольку компании сами решают, кого они считают руководителями и кто подходит под это определение. Другие исследования более информативны. В обзоре фирмы «Хайдрик энд Страгглз», которая изучает менеджеров, отмечается, например, что в 1986 г. 83% женщин-руководителей в компаниях, перечисленных в списках «Форчун» 500 и «Сервис» 500*, занимали посты вице-президентов или выше. В 1980 г. эта цифра составляла только 35%. В 1980 г. только 11% женщин-руководителей получали заработную плату, превышающую 90 тыс. долл. в год, в 1986 г. такую заработную плату и выше получили почти 60% женщин-руководителей, а общая сумма выплат составила для них в среднем 117 тыс. долл. Достоинства женщин-руководителей оцениваются по справедливости на Восточном и на Западном побережьях США, и там эта оценка выше, чем в целом по стране. Исследователи из Техаса (университет «Эй энд Эм») выявили в прошлом году, что на Западе 65% мужчин, являющихся коллегами, начальниками и подчиненными, тепло

приветствовали появление женщины-руководителя. На Восточном побережье 57% ответили так же. Но в штатах Юга и Среднего Запада такое мнение высказали лишь 48 и 40% мужчин, соответственно. В начале этого года «Хэйдрик энд Страттлз» отмечали, что женщины, занимающие пост вице-президента и выше, зарабатывают значительно больше на Среднем Западе и на Западе, чем южнее линии Мейсон-Диксон. На Востоке, например, женщины-руководители, как сообщается в обзоре, получили общую сумму выплат, в среднем составляющую 133 тыс. долл., что почти в два раза больше суммы, полученной их сестрами в Южных штатах.

Для того, чтобы определить истинность успеха карьеры женщины в бизнесе, оставим все географические уловки и сосредоточим внимание на таких характеристиках бизнеса как хаотичность и быстрый рост. Мы будем пользоваться ими в при мнении к фирмам, в которых работают женщины-руководители. Женщины продвигаются по служебной линии быстрее в отраслях бизнеса, которые профессор Юджин Дженнингс из Мичигана назвал «находящимися на острие ножа», — где старые правила не работают, либо потому что просто не было времени, чтобы такого рода правила установились, либо потому, что игра и ее правила сильно изменились. Дженнингс наблюдал за карьерой руководителей в сотнях американских компаний в течение 30 лет, а с середины 70-х годов начал наблюдать за женщинами-руководителями. Он отмечает, что в традиционных медленно развивающихся отраслях бизнеса, таких как сталелитейная и горнодобывающая промышленности, железные дороги, жесткость давних иерархических структур препятствует продвижению женщин по служебной лестнице. В последние годы, когда многие компании поняли, что они могут обойтись меньшим количеством звеньев управления, компания «Дженерал Моторс» продолжала плестись, поддерживая прежний уровень 18-ступенчатой иерархии. Вывод автора: «Психологическая дистанция кажется большей для всех в традиционных отраслях, производящих традиционные товары, и в особенности для женщин, которые часто начинают с преодоления предрассудка компании, что они — женщины».

Многие женщины испытали это на собственном опыте. Исследование 1986 г., проведенное Комиссией по равенству возможностей для трудоустройства, выяснило, что женщины на всех ступенях служебной лестницы и на всех уровнях получаемой зарплаты в быстрорастущих отраслях, включая розничную торговлю и банковское дело, продвигаются вверх в непропорционально большем количестве по сравнению с общим числом работников. Женщины почти не представлены в таких отраслях промышленности, как например, табачная, где, по оценкам правительства, да и по здравому рассуждению, не предстоит никакого бурного или славного развития дела. Лучшим примером отрасли промышленности, где технический прогресс и перестройка корпораций вместе способствовали коренным изменениям ценностей и взглядов, является промышленность телекоммуникаций. Мерилин Лори, 48 лет, является одним из старших вице-президентов в компании «Эй Ти энд Ти» в Нью-Йорке. Она полагает, что женщины могли бы подняться в структуре бизнеса еще 15 лет назад, при этом без какой-либо поддержки правительства. Она заявляет: «Когда компания рвется в будущее, как наша компания, например, в руководстве гораздо охотнее используются таланты, любые таланты».

* Соответственно, 500 крупнейших компаний обрабатывающей промышленности и сервиса в США. (Прим. научн. ред.)

Источник А. В. Fisher, «Where Women Are Succeeding» Fortune, August 3, 1987, pp. 79-80.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ — это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность. Ресторан, который готовит гамбургеры по себестоимости 60 центов и продает их по цене 1 долл. за штуку, имеет производительность выше чем ресторан, который готовит такие же гамбургеры по себестоимости 80 центов и продает их по цене 1 долл. за штуку. Точно так же и больница со стоимостью койко-дня 100 долл. является более производительной, чем больница, которая оказывает медицинскую помощь такого же уровня и качества при стоимости койко-дня 125 долл. Отдел маркетинга, который увеличивает объем реализации товара и повышает прибыль, не затрачивая при этом дополнительных средств, повышает этим самым свою производительность. Точно так же, как и сборочная бригада, когда она увеличивает выпуск продукции за час работы и при этом делает это без дефектов. Если же при увеличении объема выпускаемой продукции она имеет более низкое качество, мы говорим о снижении производительности. То же самое справедливо, если количество дефектов будет высоким. Таким образом, ключевой составляющей производительности является *качество*.

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции. Потенциальный потребитель, у которого есть свобода выбора, естественно предпочтет продукцию более производительной организации просто потому, что она имеет более высокую ценность. Большой объем продаж дает более производительной

организации больше денег для того, чтобы вложить их в ресурсы, включая лучшие заводы, лучшее оборудование, лучшую технологию, что может и в дальнейшем способствовать повышению производительности*. И если разрыв становится большим, то менее производительные организации в конечном итоге потерпят крах. Именно это и произошло с корпорацией рестораников «Уэтсон», продающих недорогие гамбургеры, которая не смогла состязаться с чрезвычайно высоким уровнем производительности компаний «МакДоналдс» и «Бюргер Кинг».

* В отношении термина productivity — «производительность» важно отметить, что он отражает комплексную, факторную производительность, которая является следствием использования всех видов ресурсов, а не только производительность труда, что характерно в аналогичных случаях для методологии, принятой в традиционной советской практике. (Прим. научн. ред.)

До совсем недавнего времени американская производительность была самой высокой в мире, как в области промышленности, так и в области работы учреждений. Благодаря высокой производительности в промышленности Соединенные Штаты экспортировали гораздо больше, чем ввозили. Производительность деятельности правительства обеспечивала низкий уровень инфляции, и американцы получали со стороны государства больше услуг за меньшее количество долларов, полученных правительством в виде налога, чем в любой другой стране. А теперь такие страны как Япония увеличили свою производительность в промышленности до такого уровня, что сумели захватить крупную долю рынка автомобилей и электроники в США, несмотря на высокие протекционистские налоги на импорт. Впервые за свою историю американцы начали бунтовать против увеличения налогов, потому что они почувствовали, что из-за низкой эффективности государственных органов они получают слишком мало от правительства, а платят за это слишком много. Снижающаяся производительность, несмотря на серьезные успехи в технике, стала серьезнейшей проблемой и в Америке, и в Европе.

Серьезность последствий снижения производительности подчеркивается возрастающей конкуренцией, которая начинает носить поистине глобальный характер. С каждым годом успехи в развитии техники делают наш мир как бы меньшим по размерам, а политические факторы делают все более трудным рассмотрение его как укрытия, защиты интересов местного бизнеса от внешней конкуренции. Когда «Дженерал Моторс» теряет клиента, уступая его «Крайслеру», американцы в целом от этого не страдают. Когда клиент покупает автомашину «Датсун» или «Тойота», уменьшается количество рабочих мест, сокращается количество денег в форме налоговых поступлений. Не будет преувеличением сказать, что выживание американской индустрии и, следовательно, страны зависит от повышения производительности общественных и частных организаций.

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

ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ (IMPLEMENTATION). Одним из самых важных моментов, о которых необходимо постоянно помнить, когда мы говорим об управлении, ориентированном на успех, является момент, о котором часто забывают и исследователи, и студенты. Управленческие решения, как бы ни были они хорошо обоснованы с точки зрения теории и подкреплены исследованиями, представляют собой всего лишь идеи, мысли. А цель управления — это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое *реализуется практически — превращается в действие — результативно и эффективно*. Существует, как нам предстоит узнать, много потенциальных западней между принятием решения и его реализацией. Одной из мер успеха является оценка компании ее партнерами. В примере 1.4. приводятся оценки различных американских компаний руководителями крупных корпораций.

Подход к управлению—направленность на успех

Вопрос, конечно, заключается в том, как сделать организацию успешной. Как могут руководители свести вместе идею и ее реализацию, чтобы выполнить работу силами других людей и при этом результативно и эффективно? Что в действительности может сделать руководитель, чтобы поднять производительность? Как мы уже говорили, простых и надежных формул успеха не существует. Но мы можем узнать, что открыли, выявили теоретики и практики в области управления, чтобы дать вам возможность выработать подход к тому, как сделать организацию успешной. Подход, который мы излагаем в следующих главах, основан на творческом

вкладе многих людей, занимавшихся вопросами управления. Можно считать, что у него есть три главных принципа, сформулированных ниже. Пример 1.5. содержит некоторые соображения, касающиеся причин неуспеха руководителей.

ОБОБЩЕНИЕ. Первая проблема, которую необходимо преодолеть в управлении организацией, рассчитывая на ее успех, состоит в том, что сложные организации действительно сложны. Трудно представить себе, что происходит внутри самой организации и между организацией и ее внешней средой, и даже чем занимаются менеджеры. Установление общих, присущих всем характеристик помогает сократить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления большой организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для ума и восприятия. Обобщение позволяет нам увидеть работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы.

Поскольку все организации имеют много общих характеристик, мы можем разработать модели и диаграммы факторов, влияющих на успех организации. Модели, хотя они и не очень точны, оказываются полезными при понимании сложного взаимодействия в самой организации, и между организацией и окружающим миром. Возможно также определить в целом общий процесс управления, применимый ко всем формальным организациям. В третьей части книги дается понимание управления как процесса планирования, организации, мотивации и контроля. Коммуникации и принятие решения, которые рассматриваются во второй части, также являются функциями, которые выполняют все управляющие.

ПРИМЕР 1.4.

Самые популярные компании в Соединенных Штатах

Журнал «Форчун», создатель известного списка «Форчун 500», в котором перечислены крупнейшие компании страны, также готовит обзоры, в которых выявляются самые популярные компании Америки. Более чем 8200 руководителей, финансовых аналитиков и директоров других компаний получили просьбу определить рейтинг 300 специально отобранных компаний в 33 отраслях промышленности. Восемь ключевых характеристик оценивались по шкале от 0 (очень плохо) до 10 (отлично). Эти характеристики включали качество управления, качество услуг или продукции, способность к нововведениям, отдачу от долгосрочных инвестиций, финансовую устойчивость, способность привлечь и удержать талантливых людей, помочь им развиваться; ответственность перед обществом в узком и широком смысле этого слова и использование активов корпорации.

Ранжирование, предложенное журналом, интересно с нескольких точек зрения. Прежде всего оно дает нам представление о том, какие характеристики считаются критериями организационного успеха. Во-вторых, оно показывает, что думают опытные руководители и аналитики в области управления, т.е. люди, которые посвятили этой теме всю жизнь, о компаниях в своей области. В-третьих, оно иллюстрирует воздействие перемен. Из 10 компаний, возглавлявших список в 1986 г., только «Ли Би Эм» и «Мерк» оставались в этом списке пять лет подряд. «Ай Би Эм», которая в предыдущие годы неизменно была номером 1, переместилась на 7-е место.

Испинник: «America's Most Admired Corporations», Fortune, January 19, 1987, p. 19.

Ранг	Название компании	Оценка
	Самые популярные компании	
1.	«Мерк» (фармацевтика)	8,38
2.	«Лиз Клейборн» (одежда)	8,02
3.	«Боинг» (авиация и космонавтика)	7,99
4.	«Дж. П. Морган» (коммерческие банки)	7,95
5.	«Раббермейд» (резиновая и пластиковая продукции)	7,94
6.	«Шелл Ойл» (нефтепереработка)	7,91
7.	«Ай Би Эм» (оборудование для учреждений, компьютеры)	7,91
8.	«Джонсон энд Джонсон» (фармацевтика)	7,86
9.	«Доу Джоунс» (издательство и типографское дело)	7,84
10.	«Герман Миллер» (мебель)	7,84
	Наименее популярные компании	

300.	«Эл Ти Ви» (металлы)	3,11
299.	«Бэнк Америка» (коммерческие банки)	3,28
298.	«Американ Моторс» (автомобили и запасные части)	3,45
297.	«Файненшел Корпорейшен оф Америка» (сберегательные банки)	3,46
286.	«Менвилл» (стекло, строительные материалы)	3,64
295.	«Бетлехем Стил» (металл)	3,69
294.	«Пан Ам» (.авиатранспорт)	3,73
293.	«Юнион Карбайд» (химические товары)	4,16
292.	«Манхеттен Индастриз» (одежда)	4,30
291.	«Транс Уорлд Эйрлайнз» (авиатранспорт)	4,31

ПРИМЕР 1.5.

Пять причин неудач в карьере руководителей

Изучая в течение пяти лет опыт 2500 руководителей, Сьюзен Доннелл выявила пять причин, в соответствие с которыми некоторые руководители взбираются по лестнице своей карьеры в организации только для того, чтобы потом упасть. *Их толкает вверх потребность получать более высокое жалование.* Руководители-неудачники имеют большое желание получать высокое жалование и иметь личный комфорт. Очень часто их целью является не достижения их подразделений, а то, что нужно сделать для получения более высокой зарплаты.

Их слишком волнуют символы их положения. Рабочий стол, кабинет, машина и дом руководителя, который не добивается успеха, обычно забиты атрибутами и символами их статуса. Тот факт, что имя руководителя написано на двери его кабинета, сам по себе еще не означает, что он особенно печется о своем статусе. Но если руководитель во что бы то ни стало старается обзавестись этими символами, это — дурной знак. *Их волнуют прежде всего собственные персоны.* Один автор написал об этом так: «Плохой руководитель заботится о себе, хороший — о своих людях». Успешный руководитель заботится о своих подчиненных, проявляет заботу об их нуждах, выслушивает их.

Один служащий, работающий у плохого руководителя, сказал: «Мы всего лишь попросили его поставить второй телефон в коридоре. У нас работает много матерей, и они звонят время от времени домой проверить, как там детишки. Так вот можно было подумать, что его попросили отдать ключ от его сейфа».

Когда есть возможность воздать должное работе подчиненного или присвоить заслугу самому, неуспешный руководитель быстро присваивает все лавры себе.

Они самоизолируются. Плохой руководитель рано или поздно изолирует себя от других. Он занят своей персоной и любит проводить время в одиночестве, постепенно теряя всякое общение с окружающими и подчиненными. Когда руководитель изолируется от повседневной текущей информации, это — обычно плохой знак. *Они скрывают мысли и чувства.* Подчиненные хотят и должны знать, что думает и чувствует их руководитель. Один из самых верных способов отвернуть от себя людей, это сказать им: «У меня по этому поводу никаких мыслей нет. Делайте, как сами считаете, может быть что-нибудь и выйдет». Неуспешные руководители также пытаются скрывать свои эмоции. Они стараются спрятать свой гнев и свои страхи.

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

НЕОБХОДИМОСТЬ СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА. Обобщенная концепция, при всей ее полезности и правомерности, слишком уж неточна, чтобы применяться безоговорочно. При исполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различия между организациями. Эти серьезные различия между организациями, которые обычно называются *ситуационными переменными*, распадаются на две основные категории: внутренние и внешние переменные.

Внутренние переменные являются характеристикой организации. Внутренняя среда, о которой говорится в гл. 3, включает цели организации, ресурсы, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда и людей. Внутренние различия между организациями сродни различиям между зданиями. Здание — это здание, но различия в архитектуре, материале, размерах делают одни здания более подходящими для того, чтобы стать складом, а другие — домом, который может стать жилищем для многих людей, способным укрыть их от урагана. Точно так же различия во внутренних переменных организации хорошо соответствуют задачам создания компьютеров, продажи миллиардов гамбургеров, удовлетворения духовных потребностей человека.

Эти переменные в различной степени контролируемы. Они являются результатом управленческих решений, касающихся того, что должна делать организация и кто в этой организации должен делать

необходимую работу. Решения, принимаемые руководством в отношении внутренних переменных, определяют, насколько результативна, эффективна и производительна будет данная организация по сравнению с другими.

Например, высшее руководство организации должно определить, каковы основные ресурсы организации. С первого взгляда кажется, что наиболее важными ресурсами для компании «Федерал Экспресс» являются материалы, такие как конверты и горючее, или техника в виде автомашин и самолетов. Но на самом деле информация о том, где находятся тысячи бандеролей в данный конкретный момент, и где они должны быть завтра, гораздо более существенна для успеха этой организации. «Федерал Экспресс» стал столь успешной организацией, потому что Фредерик Смит и его команда выяснили, как использовать информацию для координации потока бандеролей таким образом, чтобы можно было наиболее эффективно использовать самолеты (технику) и горючее (материалы) и гарантировать доставку корреспонденции в течение одной ночи (результат — необходимый и искомый клиентами).

Размер организации является еще одним примером того, как внутренние различия влияют на управление. По мере того, как организация растет, становится все труднее координировать ее работу. Следовательно, гигантские организации с десятками тысяч служащих требуют управления, которое бы отличалось от управления малыми организациями. «Ай Би Эм» успешна как организация не потому, что она такая крупная, скорее наоборот: она такая большая потому, что может осуществить управление, не создавая хаоса, не теряя гибкости и не утрачивая своей близости с клиентами, столь типичной обычно для малых компаний. Все крупные компании, подобные «Ай Би Эм», которые считаются успешными, при формулировании своих целей подчеркивают необходимость оказания услуг потребителю, и все они используют специальные методы управления, чтобы преодолевать тенденцию крупных компаний отделяться от проблем своих клиентов и своих же рядовых работников.

Внешние переменные, описанные в гл. 4, являются факторами среды, находящейся вне организации, которые оказывают серьезное влияние на ее успех. К внешним переменным следует отнести крупных конкурентов, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и всякие другие изменения. Хотя они находятся вне контроля руководства компаний, оно должно стремиться сделать так, чтобы их компании реагировали бы на факторы и изменения в конкретной внешней среде, если организация намеревается достичь серьезного успеха. Для того, чтобы организации реагировали на эти факторы правильно, руководителю необходимо понять, что внешняя среда по-разному воздействует на организацию.

Различия заключаются как в глубине воздействия различных изменений на организацию, так и в скорости, с которой меняется внешняя среда организации, ее внешнее окружение.

Например, организации, приводимые как пример в начале книги, по-разному отреагировали на изменения цен на нефть в 1973 г. «Федерал Экспресс» был на грани банкротства, потому что должен был резко поднять цены на свои услуги. «Эппл» и «Ай Би Эм» практически прямо не отреагировали на это, так как стоимость доставки компьютера составляет незначительную часть по сравнению со стоимостью его производства. Но «Ай Би Эм» все же потеряла средства, так как некоторые компании стали иметь меньше средств для покупки компьютеров. Спрос на новый компьютер «Эппл» превышал возможности предложения компании, поэтому влияние спада на закупку компьютеров не задел компанию «Эппл» в сколько-нибудь значительной степени. Для некоторых организаций внешняя среда меняется с пугающей их быстротой. Наукоемкая область высоких технологий, в которой работают «Эппл» и «Ай Би Эм», характеризуется выпуском сотен новых видов продукции ежегодно, небывалым прогрессом в развитии отрасли и резким падением цен, составляющим каждый год в среднем 25%. Внешняя среда для «Сирса» и «МакДоналдса» меняется менее драматично. «Сирс» ведет свой бизнес в магазинах в основном так, как они вели его многие годы. И Гамбургер-ресторан остается гамбургером, независимо от того, расплачиваются ли за него около электронной кассы или по старинке отсчитывают сдачу вручную. Для этих компаний важными составляющими условиями их успеха являются умеренные изменения внешней среды и умеренная конкуренция.

НЕОБХОДИМОСТЬ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОДХОДА. Простого указания на то, какие переменные сильнее всего влияют на успех, явно недостаточно для того, чтобы определить, какое решение будет лучшим для достижения целей компании. Настоящая трудность заключается в том, что все многочисленные ситуационные переменные и все функции управленческого процесса взаимосвязаны. Компоненты ситуации и управления в организации настолько связаны между собой, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга. Как камень, брошенный в пруд, изменение любого важного фактора вызывает круги, расходящиеся по всему пруду, т.е. по всей организации. Первая же реакция на перемены вызывает дальнейшие перемены, а те, в свою очередь, вызывают к жизни новые волны и т.д. в бесконечном цикле.

Функции управленческого процесса, т.е. то, что обычно делает руководитель, как это описано в третьей части, имеют прямое отношение к ситуационным переменным. Через процесс управления руководители создают и реализуют набор внутренних переменных, т.е. организацию. Процесс управления является средством,

с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения и оценивается успех организации. В процессе планирования руководство определяет, какими будут цели организации и как наилучшим образом они могут быть достигнуты, основываясь на оценке потребностей и сдерживающих факторов внешней среды. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения, исходя из размера организации, ее целей, технологии и персонала, являющегося также одним из переменных. Мотивация — это процесс, с помощью которого руководители делают так, что люди работают более продуктивно, стремясь достигнуть целей организации. Контроль позволяет руководству увидеть, насколько успешна его работа по выполнению намеченных планов, а также насколько успешно были удовлетворены потребности внешнего мира.

НЕТ «ПРАВИЛЬНЫХ» ОТВЕТОВ. Одно из важных следствий динамичного взаимодействия внутренних и внешних факторов является тот факт, что руководитель никогда не может предполагать, что какой-то конкретный метод или способ, как бы хорошо он ни срабатывал, является априорно «правильным». «МакДоналдо», использовавший процедуру сборочного конвейера в приготовлении пищи, являющуюся чрезвычайно эффективной, обеспечил высокое качество продукции и высокую производительность труда. Однако, по сути своей этот метод ничем не лучше старинных традиционных методов ресторана «Да Тур Д'Аржан». Этот ресторан не может производить миллион бургеров в день, но «МакДоналдо» не может приготовить безупречное суфле. Если руководство ресторана «Ла Тур Д'Аржан» решит применить машины для приготовления 100 суфле в час, используя готовые сухие смеси, оно, конечно, снизит затраты и повысит производительность. Однако, принимая во внимание, что цель ресторана — готовить и подавать еду самого высокого качества, производительность будет меньше.

Точно так же, не существует «правильного» ответа на перемены. При высоких темпах научно-технического прогресса в современном мире организации, которые могут быстро адаптироваться к этим переменам, заслуживают всяческой похвалы и высокой оценки. Однако, хотя «Ай Би Эм» и «Эппл» добились своих замечательных успехов благодаря применению новых методов, это вовсе не означает, что это лучшие методы для всех. Римская католическая церковь редко меняет свою политику и то — только после многих лет размышлений. Но чрезвычайная стабильность является положительной характеристикой для такой организации, роль которой в обществе заключается в том, чтобы быть опорой, поддержкой, на которую люди могут рассчитывать в тяжелые времена. Кроме того, было бы неправильно, если организация, целью которой является распространение фундаментальных истин, постоянно меняла свою точку зрения. Следовательно, быстрое изменение ориентации, которое необходимо чтобы добиться успеха в очень неустойчивом обществе быстрых технологических перемен, очень важно для наукоемких производств и потенциально опасно для таких организаций как церковь.

Большинство управленческих решений, как сказано в гл. 6, посвященной принятию решений, имеют как положительные, так и отрицательные последствия. Хорошее управление — это сложный акт балансирования, предполагающего намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага. Например, руководитель не может просто отобрать самых способных, самых опытных людей для работы в своей организации. Руководитель не может всегда обращаться с людьми, как этого им хочется. Может быть единственной важной причиной успеха заведений «МакДоналдса» является тот факт, что руководство корпорацией так спроектировало процесс производства бургеров и жареного картофеля, что он может быть реализован с неизменным качеством даже низкоквалифицированными работниками. Для того, чтобы метод «МакДоналдса» позволил ему достичь успеха, менеджеры ресторанов должны быть уверены, что каждый работник будет в точности исполнять предписанную технологию до последней буквы. «МакДоналдс» специально нанимает молодых неопытных людей для работы в ресторанах — они лучшим образом подходят для его метода «сборочной линии», чем люди, имеющие опыт работы в ресторанах. Это имеет и отрицательные последствия, — такие, как высокий уровень текучести, риск упустить людей, имеющих талант и способности стать хорошими руководителями, способными подняться по этой лестнице до самого верха. Но, оценивая ситуацию в целом, следует отметить, что положительные последствия перевешивают отрицательные. К тому же недостатки вовсе не разрушительны и во многих случаях могут быть сведены до минимума.

Все эти примеры чрезвычайно упрощены. При принятии реальных решений должны быть учтены и многие другие факторы. Чтобы постичь суть крупных свершений, руководителю необходимо увидеть всю ситуацию как единое целое. Управление, нацеленное на успех в сложном динамичном мире, требует интегрированного подхода. Руководитель должен видеть парк целиком, когда он прививает какое-то конкретное деревце. Руководители должны всегда выбирать методы, которые лучше всего соответствовали бы целям их организации, определенным ее характеристикам и, главное, людям. «Ай Би Эм», «МакДоналдс», «Сиро, католическая церковь и все другие организации, которые успешно процветают в течение долгого времени, добились успеха, потому что ими управляют так, как этого требовала конкретная, определенная ситуация.

ОБОСНОВАНИЕ ПОСТРОЕНИЯ ДАННОЙ КНИГИ. Внутренняя взаимозависимость элементов, влияющих на успех любой организации и, следовательно, ее руководителей, составляет основу построения

данной книги. Вследствие того, что руководитель должен охватить явление в целом — интегрированный подход, — с тем, чтобы обосновать принимаемое решение, мы предлагаем обзор всех основополагающих концепций на уровне основ. Затем мы снова возвращаемся к ключевым функциям, на более высоком уровне рассматривая вопросы, связанные с реализацией решений. В гл. 2 мы рассматриваем эволюцию теории и практики управления, чтобы дать вам возможность понять суть современного ситуационного подхода. Основные внутренние и внешние переменные рассмотрены в книге ранее процесса управления, потому что все эти переменные должны быть учтены при исполнении каждой из управленческих функций. Точно также, все управленческие функции предполагают наличие коммуникаций и принятия решений. Поэтому мы рассматриваем их во второй части, прежде чем перейти к подробному изучению функций управления.

Важнейшие базовые концепции в первой, второй и третьей частях создают основу для четвертой части. «Групповая динамика и лидерство» — тема, значение которой в управлении можно полностью оценить, если у вас есть понимание всех основных концепций. Изучая тематику групповой динамики и лидерства, мы входим в область повседневных «реалий» управления — рассматриваем деятельность, которая происходит внутри организаций, хотя она не планируется и не поддерживается самой организацией и, в ряде случаев, может вызвать ее активное противодействие. Мы также займемся некоторыми общими проблемами практического осуществления управления, обращаясь к таким ситуациям, как конфликт или сопротивление переменам и обсуждая как их преодолеть.

Каждая предыдущая глава готовит вас к гл. 5, которую вы, возможно, воспримете сначала как параллельную гл. 3. Однако, поскольку вы уже кое-что знаете о функциях управления, мы можем подробнее остановиться на взаимоотношениях и взаимодействиях и как они влияют на реализацию управленческих решений. Гл. 19, например, представляет собой интегрированный взгляд на управление людьми, учитывающий необходимость сочетания потребностей человека и требований техники. Мы заканчиваем книгу главой о производительности, — потому что превращение организации в производительную, результативную и эффективную — является целью всякого управления.

ПРИМЕР 1.6.

Менеджмент и учебные планы школы бизнеса

Основываясь на том, что мы узнали о горизонтальном и вертикальном разделении труда в организациях и об основных управленческих функциях, мы можем увидеть взаимосвязь между изучением принципов управления и другими обычными курсами в школе бизнеса. Большая часть курсов либо готовит человека к какой-то определенной должности в своей организации или к принятию ответственности на более высоком уровне управления. *Учет (accounting)*. Основные курсы помогают руководителю понять и осуществлять процесс контроля, особенно в финансовом отношении, а также помогают при планировании. Изучение бухгалтерского дела как основной дисциплины готовит человека стать руководителем организационного подразделения, отвечающего за работу, связанную с финансированием и контролем. *Маркетинг*. Основные курсы помогают руководителю понять нужды потребителя и влияние конкуренции на организацию. Более сложные курсы помогают человеку подготовиться на должность руководителя организационного подразделения, которое занимается маркетингом. *Хозяйственные права*. Курсы дают руководителю возможность оценить способы и средства, с помощью которых правительство, — главная сила во внешнем окружении организации, — оказывает влияние на организацию. Такие курсы помогают руководителю общаться с юристами, которые имеют специальные знания в области юриспруденции и права, необходимые организации в ее функционировании.

Организационное поведение, человеческие отношения и персонал. Курсы дают руководителю основное понимание психологии труда, что оказывается особенно важным и полезным для выполнения руководителем функции мотивации, для того, чтобы стать успешным лидером, а также для того, чтобы успешно осуществлять коммуникации.

Управление операциями. Основные курсы по управленческим информационным системам и методам календарного планирования дают руководителю знания, полезные при исполнении им функций планирования и контроля. Более сложные курсы этого профиля готовят людей к управлению производственными подразделениями в своих организациях на производственных предприятиях или в операционных отделах фирм, оказывающих услуги.

Компьютерные науки. Некоторое понимание использования компьютеров очень важно для тех, кто овладевает профессией руководителя в современных условиях. Компьютеры быстро меняют суть и содержание повседневной работы руководителя низового и среднего звеньев.

* В русском языке пока нет понятия, которое соответствовало бы понятию accounting. По сути дела, это — синтез бухгалтерского анализа финансовой деятельности и учета, аудиторской работы — финансовых

РЕЗЮМЕ

1. Три критерия формальной организации включают наличие по крайней мере двух человек, преднамеренно работающих вместе для достижения общей цели.

2. Организации преобразуют ресурсы в виде материалов, технологии, людей и информации в желаемые конечные состояния или цели.

3. Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции. Зависимость от внешней среды, которая постоянно меняется и находится вне контроля руководства, является основной причиной того, почему в управлении нет абсолютных правил.

4. Все организации осуществляют горизонтальное разделение труда, разбивая всю работу на составляющие ее задачи. Более крупные организации осуществляют такое разделение, создавая отделы или подразделения, которые далее подразделяются на более мелкие единицы. Управление необходимо для координирования всех задач организации.

5 Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации через других людей. Все руководители выполняют эти функции и играют несколько других ролей, таких как обработчика информации; лидера; лица, принимающего решения. Характеристики, благодаря которым человек становится выдающимся предпринимателем, отличаются от характеристик, которыми обладает эффективный менеджер.

6, Более крупные организации имеют такой объем управленческой работы, что им необходимо четко определить корпус руководителей. Вертикальное разделение труда, создание уровней управления используются для дифференциации и координации управленческой работы.

7 Хотя реальное число уровней может быть и большим, традиционно выделяются три уровня управления. Руководители низового звена, младшие начальники наблюдают за процессом осуществления производства работниками, которые не управляют, а имеют дело непосредственно с ресурсами. Руководители среднего звена являются буфером между руководителями низового и высшего звеньев. Их работа значительно варьируется от организации к организации. Руководители высшего звена отвечают за организацию в целом или за крупный сегмент данной организации.

8. Чтобы быть успешной, т.е. добиться своей цели, организация должна выжить благодаря результативности и эффективности.

9. Производительность, т.е. относительная эффективность организации, имеет количественное выражение. Она определяется как количество единиц выхода, деленное на количество входа. Важным элементом производительности является качество.

10. Для того, чтобы организация добилась успеха, руководитель должен понимать ее общие характеристики.

11. Хотя все организации имеют много общих характеристик, различия между ними очень часто в решающей степени влияют на то, что именно сработает лучше. Эти ситуационные переменные могут быть внутренними и внешними.

12. Все эти переменные и все функции управления взаимозависимы. Изменение в одной из этих переменных в определенной степени вызывает изменения во всех других.

13. Эффективный руководитель, принимая во внимание эти ситуационные переменные, понимает, что не существует единственного «правильного» способа совершения чего-то. Оптимальный выбор — это выбор того, что наиболее соответствует ситуации, сложившейся на данное время.

14. Для того, чтобы сделать этот правильный выбор, руководитель должен иметь комплексный взгляд на вещи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Chester Barnard, *Functions of the Executive* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), p. 71.
2. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York Harper & Row, 1973), p. 31. Комментарии взяты из статьи Robert H. Guest, «Of Time and the Foreman», *Personnel*, vol. 32 (1955-1956), pp. 478-486.
3. Mintzberg, op. cit., p. 54.
4. Talcott Parsons, *Structure and Process in Modern Society* (New York: The Free Press, 1960).
5. Guest, op. cit.

6. Ibid.
7. L. V. Blankenship and R. V. Miles, «Organizational Structure and Managerial Decision Making», *Administrative Science Quarterly*, vol. 13 (1968), pp. 106-170.
8. E. E. Lawler III, L. W. Porter, and A. Tannenbaum, «Managers' Attitudes Toward Interpersonal Episodes», *Journal of Applied Psychology*, vol. 52 (1968), pp. 432-349.
9. Rosemary Stewart, *Managers and Their Jobs* (New York: Macmillan, 1961).
10. Mintzberg, op. cit., p. 30.
11. John Naisbitt, *Megatrends* (New York Warner Books, 1984), p. 160.
12. Eleanor D. Schwartz, «Entrepreneurship: A. New Female Frontier», *Journal of Contemporary Business*, Winter 1976, pp. 47-76.
13. O. Collins and D. Moore, *The Enterprising Man* (Michigan State University: Bureau of Business and Economic Research, 1964), pp. 239-240.