

Глава 1:

ОРГАНИЗАЦИИ, МЕНЕДЖЕРЫ И УСПЕШНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Работу выполнил
студент 3-го курса СпбГЭУ
группы 100100 СТС
Сатторов Роман

Что такое организация?



Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией.

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.

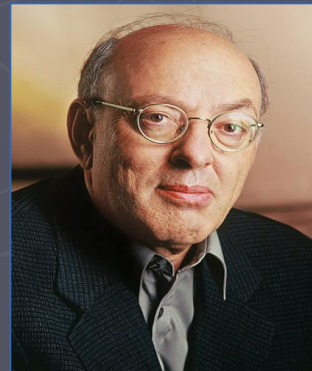
Общие характеристики организаций



Общие факторы в работе руководителей

«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».



Минцберг «Природа управленческого труда»

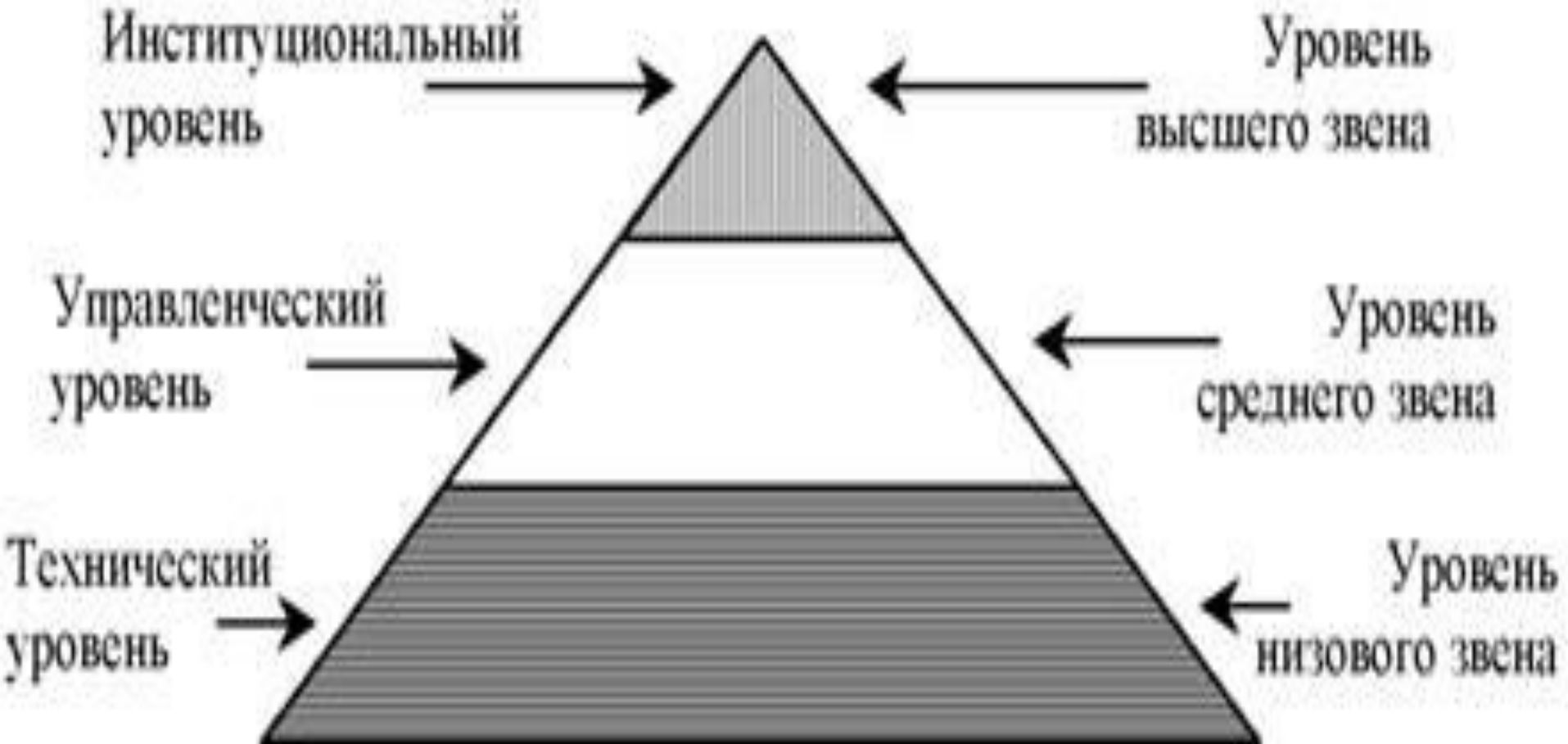
Роли руководителя

Роль - набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности.

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового и 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 представляют 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)

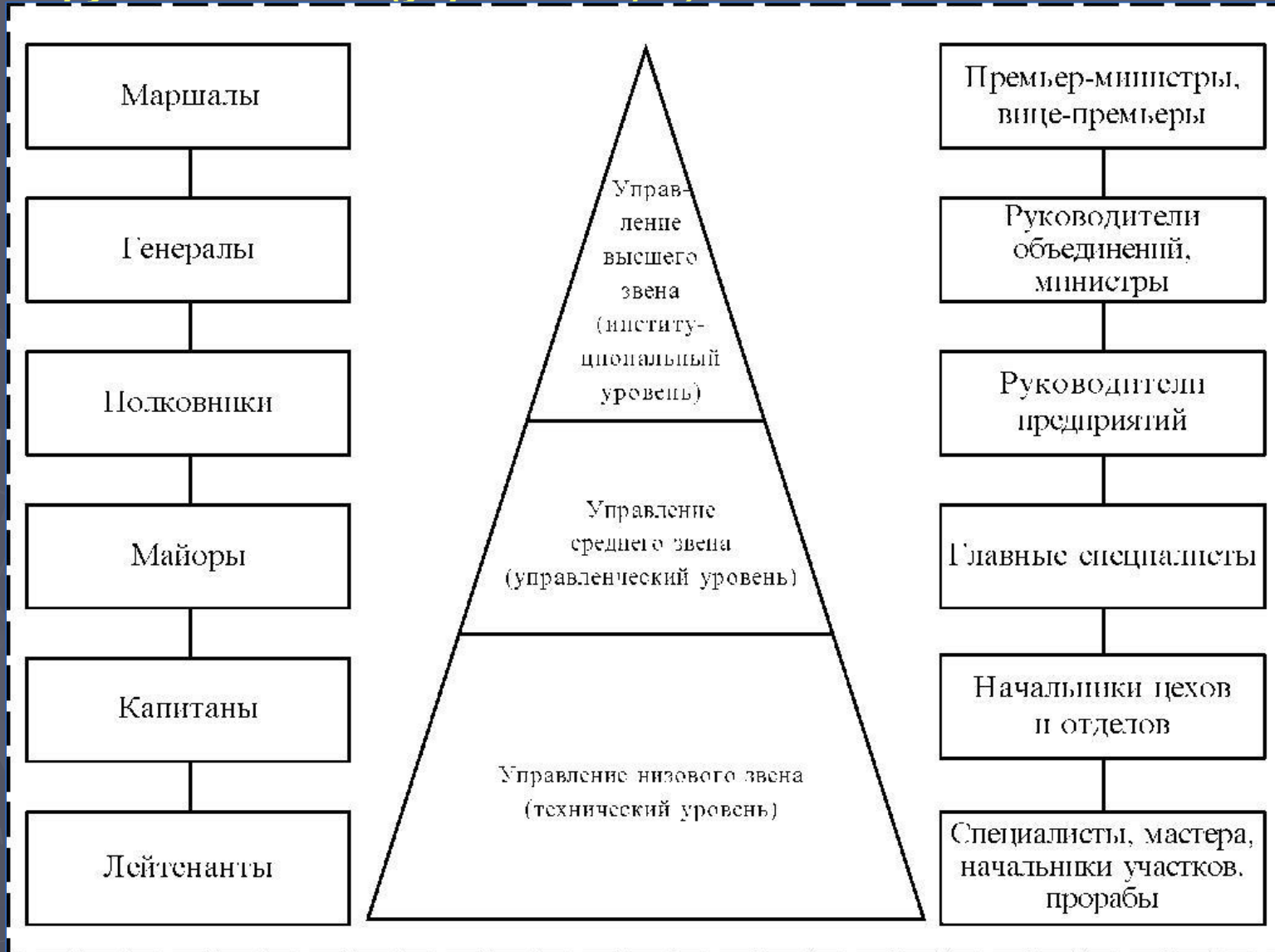
Уровни управления

Вертикальное развертывание разделения труда образует **УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ.**



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 общепотребимый способ описания уровней управления состоит в выделении **руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляющих, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена.**



Менеджер в сравнении с предпринимателем

Предприниматель:

- на юридической основе является собственником бизнеса;
- владеет всеми доходами компании;
- управляет делом в полном объеме;
- не обязан принимать непосредственное участие в работе;
- может не иметь специального образования;
- имеет функцию направляющего, ведущего за собой.

Менеджер:

- имеет статус наемного работника;
- работает как правило за заработную плату, которая может представлять собой как фиксированную сумму, так и процент от полученной прибыли;
- может управлять как общим объемом дел, так и некоторой их частью;
- является ключевым звеном эффективной работы;
- обязан иметь высшее образование (бывают исключения но крайне редко);
- в компании является ведомым, во всем следует требованиям собственника.

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.

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.

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



Составляющие успеха организации

Составляющие успеха организации

Выживание

Теоретически организация способна планировать свой роспуск после достижения намеченных целей. Но, как правило, одна из основных задач организации - выживание. Для этого организациям приходится периодически менять, дополнять и расширять свои цели, отказываясь от устаревших, выбирая новые соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира. Все организации, существующие ради извлечения прибыли, за исключением каких-либо монополий, планомерно разрабатывают новые виды продукции, работ или услуг для потребителей.

Результативность и эффективность

Две существенные составляющие успеха организации - это *эффективность* и *результативность*. Только при наличии обеих предприятие может быть успешным в течение долгого времени. По словам П. Друкера, *результативность* является следствием того, что "делаются нужные и правильные вещи", а *эффективность* является следствием того, что "правильно создаются эти самые вещи".

Составляющие успеха организации (продолжение)

Производительность

Результативность - это трудно определяемое и не поддающееся количественному измерению понятие. Но эффективность выражается и измеряется количественно путем денежной оценки ее входов (потребляемых ресурсов) и выходов (выпускаемых продуктов). Относительная эффективность организации выражается производительностью. *Производительность* - это отношение количества единиц на входе к количеству единиц на выходе. Является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

Практическая реализация

Управленческие решения представляют собой лишь идеи, мысли. Наилучшее управленческое решение - идеальное решение. Менеджер должен выбирать не наилучшее решение, а реально воплотимое. Цель управления - это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически - превращается в действие - результативно и эффективно.

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.



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 характеристикам 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.

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

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.

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.**