

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Л – 2 ПР – 2

1. Система управления организацией. Состав, структура и особенности
2. Японская и американская модели управления
3. Регламентация и самоорганизация в процессе управления
4. Виды самоорганизации
5. Основные элементы самоуправления
6. Основные элементы самоорганизации

1. Функционирование современных организаций сталкивается со множеством проблем, часть из которых типовые и могут быть сравнительно просто решены специалистами с помощью обычных технологий разработки и реализации решений. Для разрешения нетиповых проблем требуются специальные технологии разработки решений, и, наконец, решение части проблем может быть не по силам как руководителям, так и специалистам. Набор таких проблем характеризует организацию как одну из самых сложных объектов для изучения и познания. Особый интерес представляет система управления (СУ) организации, ее изучение и совершенствование постоянная задача руководителя. Место СУ в социальной системе показано на рисунке.



Реформирование экономики и глобальная информатизация общества усиливают внимание специалистов к системе управления организации в целях ее совершенствования. СУ представляет совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, обеспечивающих процесс целенаправленного управления. Все работы в области управления организациями, консультирования так или иначе касаются структуры и содержания системы управления. Так СУ базируется на трех основных составляющих:

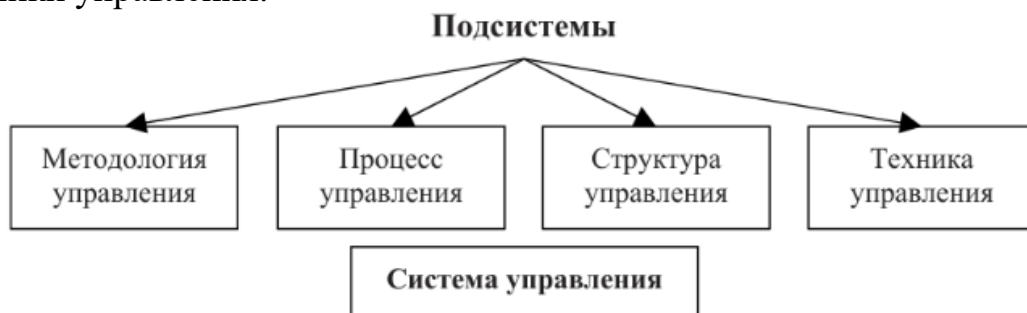
1. информационной поддержке процессов разработки и реализации решений;

2. наборе типовых бизнес-процедур для решения поставленных задач;
3. системе активизации персонала.

Оптимизация данных составляющих и является основным направлением совершенствования системы управления. Эти составляющие очень важны, но фиксируют некоторый этап состояния СУ и отражают лишь часть современной системы управления, которая должна включать элементы развития, в том числе методологическую (управленческую) поддержку при разработке и реализации решений.

Анализ существующих подходов к СУ позволил сформировать для нее общее определение: система управления представляет совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. СУ — это сложное образование процессов и явлений, совершенствование которого может идти с различной степенью детализации.

Реальная экономическая, организационная и психологическая эффективность такого совершенствования зависит от методики и времени проведения, интуиции и профессиональной подготовки руководителя или специалиста. Можно предложить расширенный набор элементов, входящих в СУ и состоящий из четырех подсистем: методологии, структуры, процесса и техники управления.



Элементы системы управления

<ul style="list-style-type: none"> - Цели и задачи. - Законы и принципы. - Методы. - Функции. - Технология и практика управления 	<ul style="list-style-type: none"> - Коммуникации. - Схема процесса. - Разработка и реализация решений. - Информационное обеспечение 	<ul style="list-style-type: none"> - Функциональные структуры. - Схемы организационных отношений. - Организационные структуры. - Профессионализм персонала 	<ul style="list-style-type: none"> - Компьютерная и оргтехника. - Офисная мебель. - Сети связи. - Система документо-оборота
↓	↓	↓	↓
Управленческая деятельность		Механизм управления	

Методология управления включает: цели, законы и принципы, функции, методы, технологии управления и практику управленческой деятельности.

Процесс управления представляет: систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение.

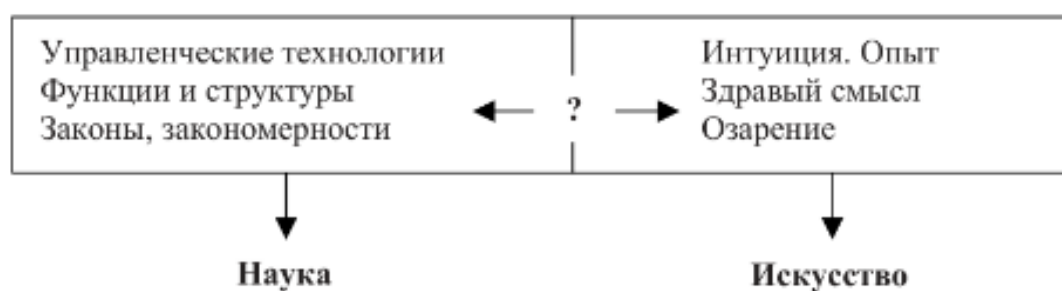
Структура управления включает: функциональную и организационную структуру, схему организационных отношений, конкретные схемы взаимодействий высших органов управления и профессионализм персонала.

Техника управления включает: компьютерную и организационную технику, офисную мебель, сети связи (внутренние или внешние типа Internet), систему документооборота.

В свою очередь методология и процесс управления формируют управленческую деятельность, а структура и техника управления механизм управления. Состояние элементов системы управления организации непосредственно отражается на эффективности ее функционирования в целом.

Основная задача системы управления формирование профессиональной управленческой деятельности (ПУД), которая может рассматриваться как процесс и как явление.

Как процесс ПУД - это совокупность действий (выполнение функций, использование методов и др.), ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Как явление ПУД - это объединение элементов (цели, программы, средства и др.) для реализации миссии организации на основании определенных правил и процедур. Узаконенные или общепринятые правила и процедуры перерастают в стандарты. Часто полагают, что нет нужды в стандартах для ПУД, так как это существенно снижает гибкость (быструю перестройку) элементов СУ. В теории управления ПУД рассматривается как сочетание науки и искусства управления, где наука - это прагматизм, а искусство творчество. В результате преобладания в практической управленческой деятельности (менеджменте) искусства управления в ряде публикаций ее называют особым или специфическим видом труда. В теории управления трудно найти грань, отделяющую науку от искусства. Таким индикатором может стать стандарт на тот или иной процесс или явление в ПУД.



Формализация многих процессов и явлений в системе управления организации, несомненно, будет идти это неизбежный процесс развития науки. В то же время общественное сознание не приемлет жесткой системы стандартизации в деятельности социальной системы. Таким образом, этот процесс будет идти весьма сложно.

2. Традиционно российская школа управления испытывает влияние американской и японской управленческих школ, и сама также оказывает

влияние на них. В США половина работающих занята на малых предприятиях, которые дают половину всей продукции и еще больше новых идей и инновационных изделий. В Японии 9/10 трудоспособного населения также занято в малом бизнесе, на его долю приходится 70% всех продаж.

На основе многочисленных публикаций была составлена таблица, включающая сравнительные правила, составляющие японскую и американскую модели управления.

Японская модель управления	Американская модель управления
<ul style="list-style-type: none"> - Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия. - Коллективная ответственность. - Гибкая (индивидуальная для организации) структура управления. - Неформальная организация контроля. - Коллективный контроль. - Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост. - Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль. - Ориентация управления на группу. - Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату. - Неформальные отношения с подчиненными. - Продвижение по службе по старшинству и стажу работы. - Подготовка руководителей универсального типа. - Оплата труда по показателям работы группы служебному стажу. - Долгосрочная занятость руководителя в фирме 	<ul style="list-style-type: none"> - Индивидуальный характер принятия решения. - Индивидуальная ответственность. - Строго формализованная структура управления. - Четко формализованная процедура контроля. - Индивидуальный контроль руководства. - Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе. - Главные качества руководителя - профессионализм и инициатива. - Ориентация управления на отдельную личность. - Оценка результатов по индивидуальному результату. - Формальные отношения с подчиненными. - Деловая карьера обусловлена личными результатами. - Подготовка узкоспециализированных руководителей. - Оплата труда по индивидуальным достижениям. - Занятость на короткий период

Во всех случаях менеджер должен уметь:

- правильно говорить, чтобы его понимали подчиненные, без двусмысленности в постановке задач;

- учитывать возраст, психологию, опыт и темперамент при работе с людьми;
- слушать и понимать собеседника;
- грамотно, сжато, понятно и аргументировано писать;
- быстро читать и усваивать суть проблемы и профессионально принимать решения;
- быть организованным и четким в работе.

3. В каждой организации имеются регламентирующие документы на систему управления организации (уставные документы, законодательные и нормативные акты и т.д.). Однако наряду со штатным управленческим процессом в организации происходят процессы, связанные с несанкционированным управлением и организацией, т.е. самоуправление и самоорганизация.

Самоуправление и самоорганизация свойственны живой и неживой материи. В ряде случаев самоуправление и самоорганизация более эффективны, чем искусственное управление и организация. В некоторых случаях они инициируют развитие искусственного управления в организации или же функционируют совместно. Иногда трудно определить, что послужило источником профессионального управления: оно само или элементы самоуправления. Процесс организации является следствием регламентного управления, а самоорганизация первична (инициирующая) для самоуправления.

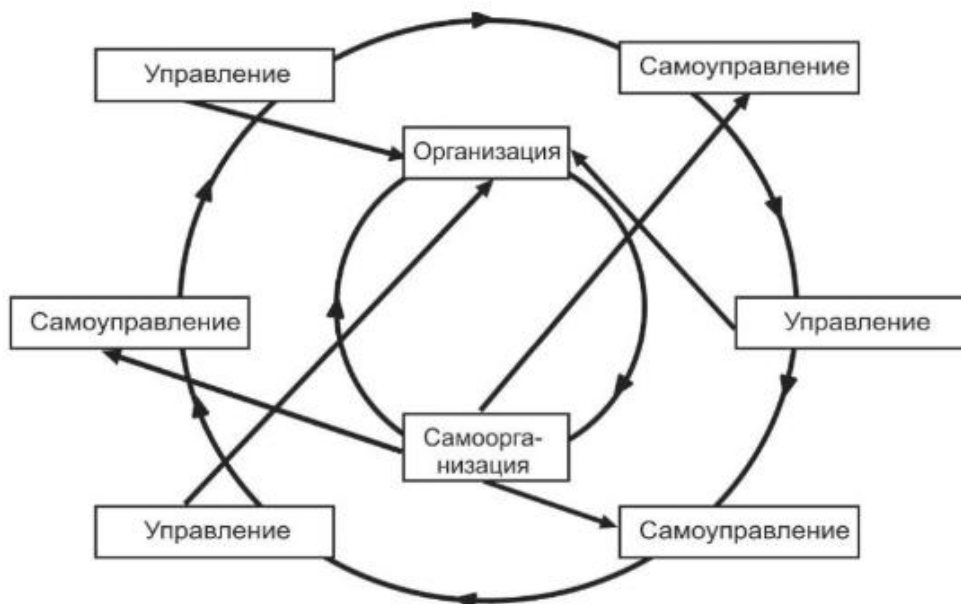


Схема цикличности управления и самоуправления, организации и самоорганизации

Самоорганизация может рассматриваться как процесс и явление. Сущность ее как процесса состоит в формировании совокупности действий, ведущих к созданию устойчивых реакций к системе. Сущность

самоорганизации как явления состоит в объединении элементов для реализации программы или цели и действующих на основании внутренних правил и процедур.

4. Выделяют техническую, биологическую и социальную самоорганизацию.

Техническая самоорганизация (как процесс) основана на программе автоматической смены алгоритма действия при изменении свойств управляемого объекта, цели управления или параметров окружающей среды (например, система самонаведения ракет). Как явление техническая самоорганизация - это набор альтернативных интеллектуальных систем, обеспечивающих заданную работоспособность вне зависимости от условий функционирования. Среди них различают самонастраивающиеся, самообучающиеся и самоорганизующиеся системы.

Биологическая самоорганизация основана на генетической программе сохранения вида (как процесс), призванной обеспечить соматическое (телесное) построение объекта (как явление). Процессы мутации живых организмов, их приспособление к конкретным условиям существования являются проявлением геологической самоорганизации.

Социальная самоорганизация (как процесс) основана на общественной социальной программе гармонизации общественных отношений, включающей меняющиеся во времени приоритеты установок, интересов, ценностных ориентации, мотивов и целей, относительно постоянных во времени законов организации. Самоорганизация реализуется путем самообучения, самовоспитания и самоконтроля. Как явление социальная самоорганизация - это конкретные поступки человека или организации, формы коммуникаций, выводы.

Основные качества, способствующие проявлению самоорганизации человека или организации, - это инициативность, мужественность, настойчивость, решительность, самоанализ, саморегуляция, самообладание, сдержанность, самодисциплина, терпение, умение предвидеть, самостоятельность, энергичность.

Позитивными формами проявления самоорганизации руководителя и специалиста выступают изобретательская и рационализаторская деятельность, создание эффективных машин структур, техническое и управленческое консультирование.

Самообучение - это необходимое самопроизвольное стремление человека или организации к изменениям внутренней базы данных и базы знаний. Самообучение реализуется путем затрат собственного свободного времени и финансовых ресурсов на более полное удовлетворение потребностей и интересов в информации, знаниях и общении. Самообучение может проводиться в обычных формах общественного обучения (высшее, среднее и профессиональное образование) на базе государственных и частных образовательных учреждений, а также самостоятельно по индивидуальной методике.

Самовоспитание может относиться как к человеку, так и к организации. Цель самовоспитания – преодоление вредных или создание новых позитивных качеств личности или организации, в том числе формирование активной деловой политики, утверждение своей продукции, технологии или имиджа; самовнушение, самодисциплина и лояльность; самоодобрение и самостимулирование; преодоление отрицательных эмоций.

Самоконтроль – это контроль собственной деятельности человека, коллектива или организации, осуществляемый с целью сравнения результатов деятельности с имеющимися нормами, правилами и стандартами. Это сравнение позволяет человеку или другому объекту организации неформально оценить свою деятельность, выявить свои возможности для улучшения деятельности или убедиться в несоответствии работы своим силам и знаниям. Для проведения самоконтроля применяются самоанализ, самоотчет, самооценка, тестирование по индивидуальному тесту, внутренний голос. По отношению к общественному контролю результаты самоконтроля могут быть: адекватными, завышенными или заниженными.

5. Самоуправление присуще любой системе. Под самоуправлением понимается автономное функционирование какой-либо социальной системы (коллективов, организаций, объединений и даже одного человека). Оно реализует потребность человека и организации к свободе самовыражения и самопроявления. Самоуправление может быть только конкретно, например, для высшего управленческого персонала организации, для персонала конструкторского бюро и т.д. В отличие от регламентного управления в самоуправлении иерархия подчинения или отсутствует, или слабо выражена. Самоуправление предполагает выбор целей, формирование сопутствующих им задач, разработку средств и методов их решения.

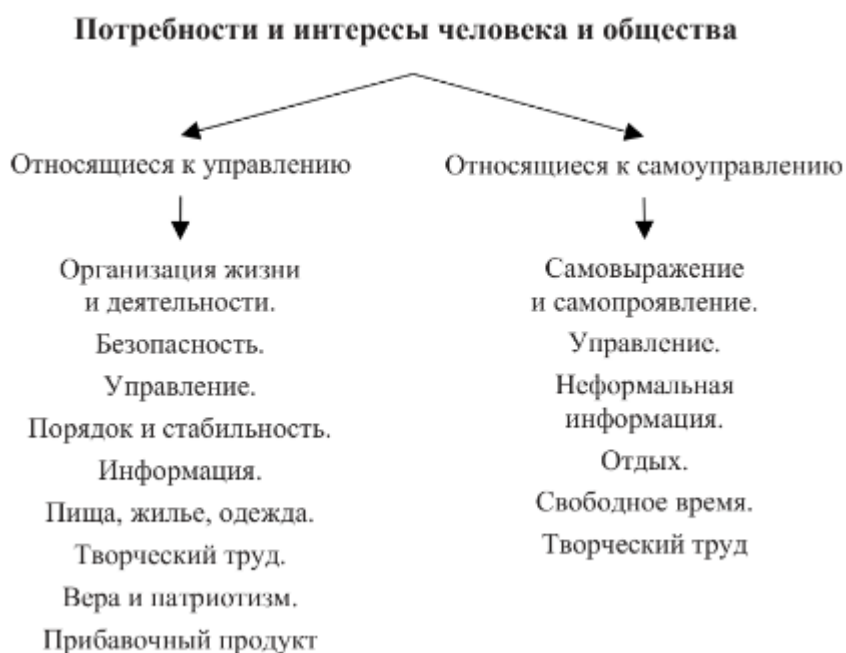
Процесс самоуправления служит элементом демократизации общего управления в результате непосредственного участия работника в разработке решений компании, стратегий ее развития и др.

Выделяют следующие три принципа самоуправления.

1. *Принцип вторичности* самоуправления не может быть первичным в организации. Любая организация создается для удовлетворения какой-то общественной потребности или интереса. Она включается в систему хозяйственных или общественных организаций с заданной структурой под общим государственным управлением. Если организация не будет следовать законодательным актам государства, она будет ликвидирована. Полностью самоуправляемая организация практически невозможна. Даже предприниматель без образования юридического лица имеет полное самоуправление только в рамках разрешенных сфер деятельности и налоговых регламентов.

2. *Принцип сочетания управления и самоуправления* в любой организации управление и самоуправление должны сочетаться на каждом уровне управления. Данный принцип основан на обязательности

удовлетворения потребностей и интересов персонала в организации, относящихся как к управлению, так и к самоуправлению.



3. *Принцип мягкой регламентации* процесс самоуправления не может быть жестко регламентированным законодательными актами и положениями организации. Самоуправление основано на субъективизме активного персонала. В случае жесткой регламентации самоуправление вырождается в обычное управление с потерей ряда активизирующих потребностей и интересов.

6. Изначально самоорганизация возникает спонтанно, а затем постепенно формируется самоуправление и, наконец, профессиональное управление, которое создает организационные функции структуры управления.

Внутренние и внешние возмущающие воздействия приводят к нарушению принятого порядка деятельности в организации (к нарушению гармонии). Вследствие этого возникают процессы, помимо воли и сознания людей, стремящиеся сформировать новые пропорции, ввести новые элементы в деятельность организации или вывести из нее устаревшие. Люди являются проводниками (осознанными или неосознанными) этих процессов. Кроме того, возмущающие процессы могут инициироваться и самоуправлением, профессиональным управлением, реализацией функций и структур управления. Таким образом, может быть достаточно много циклов возникновения самоорганизации и вследствие этого самоуправления.



Социальная самоорганизация может быть личной и коллективной. Личная самоорганизация в большей мере рассматривается в психологии и только частично в рамках теории организации в плане информационного обеспечения и формах самоорганизации. Коллективная самоорганизация может происходить в среде:

- внутренних коммуникаций (при выполнении работ в отделе, цехе, лаборатории и т.д.);
- внешних коммуникаций (при проведении региональных собраний, конференций, объединенных работ, при виртуальных контактах);
- рискованных (венчурных) операций (работа в условиях стрессов, неожиданностей, опасностей).