

## Организационные отношения и организационная деятельность

Организационные отношения вообще и организационные отношения в системе управленческих отношений в частности сегодня приобретают особую значимость. В современном управлении очень важно не только правильно сформулировать цели, но и добиться их осуществления при наименьших издержках. Это во многом функция организации, организационной культуры.

Термин *организация* употребляется в трех значениях.

Во-первых, под организацией понимается какой-то объект, система, обладающая сложной внутренней структурой (государственная организация, общественный институт, предприятие и т. п.).

Во-вторых, состояние упорядоченности, порядка той или иной совокупности предметов, явлений: внутренняя форма, структура системы.

В-третьих, деятельность органа, человека (организационная работа) по созданию состояния упорядоченности или целостной системы.

Нет сомнения, что организационная деятельность — исключительно важный вид управленческого труда, важнейшая функция управления. Однако нет оснований сводить к организации всю управленческую работу, куда входит и целеполагание, выработка общественной доктрины и стратегий развития, что во многом определяет содержание самого организационного труда.

Организационная деятельность в современных условиях невозможна без создания социальных организаций. Различаются две формы организации — *формальная и неформальная*, соответственно и два типа организаций.

Первый из них основан на административных принципах, определении рабочих мест, функциональных обязанностей, прав и полномочий. Такая организация обычно называется *скалярной* и выполняет функции ориентирования, нормирования и внешнего контроля, интеграции рабочих мест и работников для достижения институциональных целей.

Общие принципы таких организаций:

- 1) общая институциональная цель деятельности;
- 2) устойчивые нормативные связи между членами организации, установленные правила, порядок взаимодействий, сложившаяся организационная структура;
- 3) взаимодействие с внешней средой;
- 4) использование ресурсов для достижения целей.

Организационная структура характеризуется разделением труда, специализированностью подразделений, иерархичностью и упорядоченностью использования ресурсов.

К числу ресурсов формальной организации относятся труд, оборудова-

ние, денежные средства, земля, капитал и человеческий ресурс. Неформальная оргструктура складывается исходя из принципов *эргономики*. По эргономике, основной закон построения оргструктуры — закон обязательного соответствия прав, полномочий, ответственности, личных и профессиональных качеств работника содержанию выполняемых функций. Законы и принципы оргструктуры незыблемы, но в нее приходит личность, творческий исполнитель соответствующих функций, носитель прав, полномочий, ответственности, который реализует их на основе профессиональных знаний законов и принципов управления и своих индивидуальных свойств (воли, характера, физического и нравственного здоровья, интеллектуальных способностей, памяти и т. п.).

Возрастание роли организационных отношений в современном управлении определяется двумя факторами. Успехи в области науки и техники, социального прогресса в конце XX века в большей мере обусловлены не только эвристикой и творчеством отдельных личностей, но и мощью организаций, которые объединяют усилия многих, в том числе и талантов, концентрируют ресурсы на главных направлениях и добиваются выдающихся конечных результатов. Всем известны такие суперорганизации, как «Ай-Би-Эм», «Дженерал моторс», КБ Туполева и др. С организациями человек связан на протяжении всей своей жизни, они во многом определяют эффективность его деятельности и качество самой жизни. Это как бы первый фактор, который появился под влиянием научно-технической революции, повлекшей усложнение внутренней структуры формальной организации, ее иерархичности — величины расстояния между высшими и низшими ее звеньями.

Второй и, пожалуй, определяющий фактор связан с ростом роли и значения социального ресурса в системе организационных отношений, который становится главным.

Конец XIX — начало XX вв. остро поставили вопрос о включении социального ресурса в число важнейших регуляторов организационных отношений. Несомненно, гармонизация творческих усилий людей, создание возможностей для их реализации в большей мере — функция неформальной сферы. Рациональное сочетание формальных и неформальных структур в организации — один из путей решения этой проблемы. Организация все в большей мере понимается не только как система функций, нормативов, но и как сфера *межгруппового и межличностного взаимодействия*.

Неформальная организационная структура может при определенных условиях потеснить формальную.

Сегодня ученые считают, что знание и понимание человека, возможностей его поведения в организации — важнейший элемент современной управленческой и организационной культуры, суть менеджерской революции. Поэтому в науке разрабатываются технологии построения сильных социальных организаций, включающих формальные и неформальные структуры.

Особое значение приобретают задачи обучения менеджеров теории и практике поведения человека в организации, пониманию законов раскрытия творческого потенциала людей, самоменеджмента, культуры человеческого общения и т. п. Возникает социальная отрасль знания, занимающаяся разработкой технологий не только обучения менеджеров, но и выдвижения в их ряды наиболее талантливых и одаренных людей. В разных странах существуют различные системы: специальные средние и высшие школы управления, частные и государственные лицеи, колледжи, отбирающие и формирующие новый тип предпринимателя, который резервируется из «золотого фонда» нации. Управление становится самостоятельной и самой трудной профессией, здесь особенно ценятся такие черты личности, как творческий склад ума, способность стратегически мыслить, объединять энергию многих, склонность к инновациям и т. п.

Управленцы изучают принципы и технологии проектирования «успешных организаций», которые способны обеспечить ее эффективное функционирование и развитие в жесткой конкурентной среде.

К их числу относятся:

а) технологии разработки стратегий организаций и долгосрочного ориентирования во внешней среде;

б) выдвижение и реализация социальных целей. Организационная стратегия все в большей мере направлена на то, чтобы сокращать средства сильных административных воздействий, запретительных механизмов и постепенно расширять зону использования внутренних сил самой организации (традиций, законов, ценностей), мотивации трудом и т. п.

В каждой крупной организации становятся нормой управления разработка приоритетной стратегии ее социального развития, утверждение социального проекта, исследование главных социальных ресурсов и разработка пакета социальных технологий, направленных на своевременное разрешение возникающих конфликтов, развитие персонала управления и постоянное инновирование целей организации. Для достижения этих целей организации используют как собственные научные подразделения, так и возможности различных научных центров, отдельных ученых, которые профессионально занимаются вопросами управленческого консультирования, оптимизации управленческой деятельности управленцев. Этому служит специальная отрасль научного знания — *организационная культура*, которая может быть понята как часть *управленческой культуры*, сосредоточившая свое внимание на создании и проектировании формальных и неформальных организаций, на понимании сложившихся в них норм, обычаев, традиций, индивидуальных и групповых интересов, на изучении особенностей поведения человека в организации, стиля управления, показателей удовлетворенности работой, уровня взаимного сотрудничества, сплоченности людей вокруг целей организации.

Организационная культура и управленческий интеллект как общества в целом, так и каждой его подсистемы — важнейшее условие выхода из кри-

зисных ситуаций. В организационной деятельности работники управления, органы управления, социальные организации вступают в особого рода отношения — организационные, выполняют важную часть управленческой работы, без которой не может быть принято и реализовано управленческое решение. Организационные отношения разделяются на регулирующие, *субординационные, координационные, контрольные*.

Сохранить и поддержать, усовершенствовать и развить состояние упорядоченности, организационности самой системы управления составляет сущность важнейшей функции управления — *функции регулирования*, а действия человека, его операции по выполнению этой функции — это основной вид управленческого труда: труд по регулированию системы<sup>1</sup>.

**Отношения субординации** представляют собой систему связи между руководителями и подчиненными. Они разделяются на *линейные и функциональные*. При линейном виде связи осуществляется исполнение (распорядительство — подчинение).

Такая связь характерна для вышестоящих и нижестоящих руководителей и органов управления. *Линейная форма* характеризуется выполнением указаний только своего руководителя.

*Функциональная форма* организационных отношений осуществляется на основе специализации организационных работ, выполняемых на основе указаний квалифицированных специалистов. При такой форме отношения руководства и подчинения строятся по определенным группам проблем, требующих при их решении специальных знаний.

В данной системе отношений решения принимаются либо линейным руководителем на основе рекомендаций специалистов (при линейно-штабной организационно-структурной структуре органа), либо функциональным руководителем (при линейно-функционально-организационной структуре органа управления).

Организационная структура органов управления хорошо представлена в управленческой литературе. Организационные отношения **координации** направлены на согласование действий разных органов управления, работников, сопоставление целей и задач разных уровней, ресурсов, форм и методов деятельности, взаимное приспособление для достижения главных целей. Необходимо подчеркнуть, что способность строить эффективные системы управления, динамично развивающиеся и адекватно реагирующие на изменения внешней и внутренней среды, во многом зависит от профессионализма всех уровней управления.

Проблеме профессионализма посвящено множество книг, научных статей, крылатых выражений. Одно из лучших принадлежит Гете: «Нет ничего ужаснее деятельного невежества». Это суждение не утратило значимости при оценке нашей управленческой практики, но на этом основании неправильно было бы сводить всю управленческую деятельность только к управлению персоналом при всей значимости этой проблемы.

Совершенно очевидно, что профессиональное развитие, обучение и продвижение кадров, мотивация к деятельности, проявление лидерских качеств возможно только в благоприятной системе управленческих и организационных отношений, в которые входит каждый управленец, создавая тот или иной орган управления, принимая то или иное управленческое решение. Поэтому построить или спроектировать оптимальную структуру управления, постоянно ее совершенствовать невозможно без понимания объектно-субъектного характера отношений в системе управления. Важно совершенствовать саму организационную среду, создавать прогрессивные социальные организации и включать в них людей, профессионально грамотных и имеющих инновационные установки. Необходима целая система работы не только по построению оргструктур, уточнению функциональных обязанностей, прав, полномочий, ответственности, с чего и начинается любая управленческая деятельность, но и по развитию творческого самоуправления личности на профессиональной основе.

В связи с этим управление всегда выступает не только как наука, но и как искусство применения знаний в конкретной управленческой ситуации с учетом не только профессиональных, но и личностных качеств руководителя. А они в своем единстве определяют *стиль управления*. Поэтому формирование современного типа руководителя и соответствующего времени стиля управления — одна из важнейших проблем сегодняшней теории и практики управления, развития и совершенствования системы управления.

Формированием (подбором и приемом на работу), оптимизацией численного состава, профессиональным обучением, планированием и развитием карьеры, подготовкой резерва руководителей, оценкой работы, аттестацией и т. п. специально занимаются такие отрасли управленческой науки, как управление персоналом и кадровая политика<sup>1</sup>. К сожалению, в их рамках и других отраслях знания пока мало исследованным является вопрос об управленческом и политическом лидерстве, о формировании управленческой элиты, которая и должна пополнять политический Олимп. Лидер-управленец в отличие от политического лидера, видит цель преобразований и методы ее достижения, власть же рассматривает не как самоцель, а как средство решения общественных проблем. Известно высказывание У. Черчилля: «Отличие государственного деятеля от политика в том, что политик ориентируется на следующие выборы, а государственный деятель — на следующее поколение».

Каждый управленец по своему типу личности и профессиональным качествам в большей мере не политик, а государственный деятель-профессионал, умеющий решать управленческие вопросы в интересах организации, коллектива, общества в целом.

Однако «критическая масса» управленческой культуры, носителями которой в России являются не управленческие институты и государство, а отдельные политические лидеры, крайне низкая. Во многом этим объяс-

няются те утраты и беды, которые сегодня постигли Россию. Но в этих условиях осознание актуальности и важности управленческих проблем не наблюдается. Говорят, спорят, пишут о чем угодно, но только не о состоянии управления и причинах его инертности и беспомощности, а между тем его качество не повышается, а снижается, усиливается кризис управления. По-прежнему принимается огромное количество документов, непрерывно даются обещания вот-вот взяться за дело и наладить эффективные системы управления, разрабатываются программы и концепции, но ответственных управляющих, профессионально организующих и регулирующих общественные процессы, пока маловато. Командно-административная система управления разрушена, а новая, информационно-аналитическая, не создана.

Обществу для его нормального функционирования нужна системная целостность управления, как бы оно ни было децентрализовано, деконцентрировано, переведено в режим самоуправления, подкреплено свободой и т. д. и т. п. Поэтому формирование управленческой элиты, на наш взгляд, есть важнейшее средство выхода из кризиса управления, в котором оказалось российское общество во многом по причине отсталости его управленческой элиты от требований современной эпохи. Проблема лидерства имеет особое значение для России, где демократические институты управления во многом заменены «лидерскими началами», на которых осуществляется управленческая работа в обществе, во многом исключая принципы демократического участия в управлении людей и установления ответственности субъектов управления, отдельных лидеров перед ними.