

ГЛАВА 3 ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ Введение

В гл. 1 и 2 мы подчеркивали, что организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. В данной главе мы кратко опишем наиболее существенные внутренние переменные организации, части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения. Мы также рассмотрим концепцию взаимозависимости переменных. Ваша цель при изучении данной главы заключается в том, чтобы понять основные характеристики этих ключевых переменных как частей целого, их роль в обеспечении эффективного функционирования организации.

После изучения этой главы вы должны усвоить термины и понятия, перечисленные на этой странице.

ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ — это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто единое, что руководство должно преодолеть в своей работе. Так, монотонность и усталость, связанные с работой на конвейере, например «Дженерал Моторс» не может преодолеть, отказавшись от сборочных конвейерных линий, потому что, поступив так, компания поставит под угрозу свое существование. Вместо отказа от конвейера руководство признает его неблагоприятное воздействие на работников и производительность и принимает меры, снижающие это отрицательное влияние.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди*. В этой главе мы рассмотрим их основные характеристики, а позднее обсудим их взаимосвязь.

Цели

Организация, по определению, это — группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе (рис. 3.1.) . В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

РАЗНООБРАЗИЕ ЦЕЛЕЙ. У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений — по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

ЦЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 1% от суммы продаж. Подразделение маркетинга в той же организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20% в следующем году.

Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Цели отдела маркетинга в корпорации «Сони» будут ближе к целям такого же отдела компании «Проктер энд Гэмбл», чем к целям производственного отдела самой «Сони». Из-за этих различий в целях подразделений руководство должно предпринимать усилия по их координации. Основным направляющим моментом при этом следует считать общие цели организации. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели

организации как целого, а не вступать в противоречие с *целями других подразделений*.

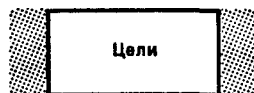


Рис. 3.1. Цели - конечные состояния организации.

Структура

В гл. 1 мы узнали, что формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Другим названием для подразделений может быть термин *функциональные области*, которые не следует смешивать с функциями управления. Понятие *функциональная область* относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации (рис. 3.2.) . Структурные переменные будут подробно рассмотрены при обсуждении процесса функционирования организации. Здесь же мы сосредоточим внимание на двух основных концепциях, имеющих отношение к структуре: специализированное разделение труда и сфера контроля.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА. Как уже говорилось в гл. 1, разделение труда присутствует в любой организации. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за *специалистами*, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству является наглядным тому примером. Разделение работы по производству автомобиля на многочисленные малые операции, такие, например, как установка фар, также можно рассматривать как *конкретную* специализацию труда.

Преимущества даже зачаточного разделения труда между специалистами очевидны: уже у первобытных племен были выделены одни люди для охоты, другие — для изготовления орудий, приготовления пищи и т.д. Историк в области управления Клод Жорж проследил специализацию в Китае еще в пятом тысячелетии до н.э. В идеальном городе-государстве Платона вся работа должна была быть поделена среди тех, кто мог выполнить ее лучше других. Европейские средневековые гильдии пошли даже дальше в вопросах специализации, всячески поощряя пожизненное занятие какой-либо одной работой. Однако, только после промышленной революции появилась конкретная специализация, которая превалирует в современном производстве. Причины столь позднего ее расцвета станут ясны, когда мы будем обсуждать задания и технологии и их взаимосвязь со структурой.

На данный момент давайте просто отметим, что во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место *горизонтальное разделение труда по специализированным линиям*. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Обратите внимание, например, на разделение труда между руководителями низового звена (рис. 3.3). Как конкретно осуществить разделение труда в организации — вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени — возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, — сверху вниз, до самого первого уровня организации — во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется *вертикальное* разделение труда.



Рис. 3.2. Структура - внутренняя переменная.

ОБЪЕМ УПРАВЛЕНИЯ. Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. *Преднамеренное* вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней, описанную в гл. 1. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут в свою очередь иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей.

Например, руководитель производства может иметь в своем подчинении до 10 начальников, включая руководителей смен и различных функциональных зон. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала. Рис. 3.3. представляет пример вертикальной иерархии.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля — это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой. Отношение между сферой контроля и структурой организации проиллюстрировано на рис. 3.4.

В организации А на рис. 3.4.13 руководителей, каждый из которых имеет сферу контроля, равную 2. В результате в организации имеются 6 уровней управления. В организации Б, где сфера контроля равна 6, существует только 3 уровня, несмотря на большее общее количество руководителей. Заметим, что конкретные числа были выбраны для иллюстрации концепции. На практике сфера контроля в организации часто варьируется в значительной степени как по уровням управления, так и по функциональным областям.

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри самой организации и во внешней среде могут влиять на нее. Более того, ни сфера контроля, ни относительная «высота» структуры организации не являются функцией размера организации. Например, Римская католическая церковь и компания по розничной продаже «Сирс», несмотря на огромные различия в их целях и содержании деятельности, известны широкой сферой контроля и структурой, имеющей малое количество уровней. Церковь — организация, насчитывающая миллионы членов во всем мире, — имеет только 4 уровня. В отличие от нее, стандартная армейская рота, насчитывающая сто человек, имеет дюжину воинских званий и столько же уровней управления.

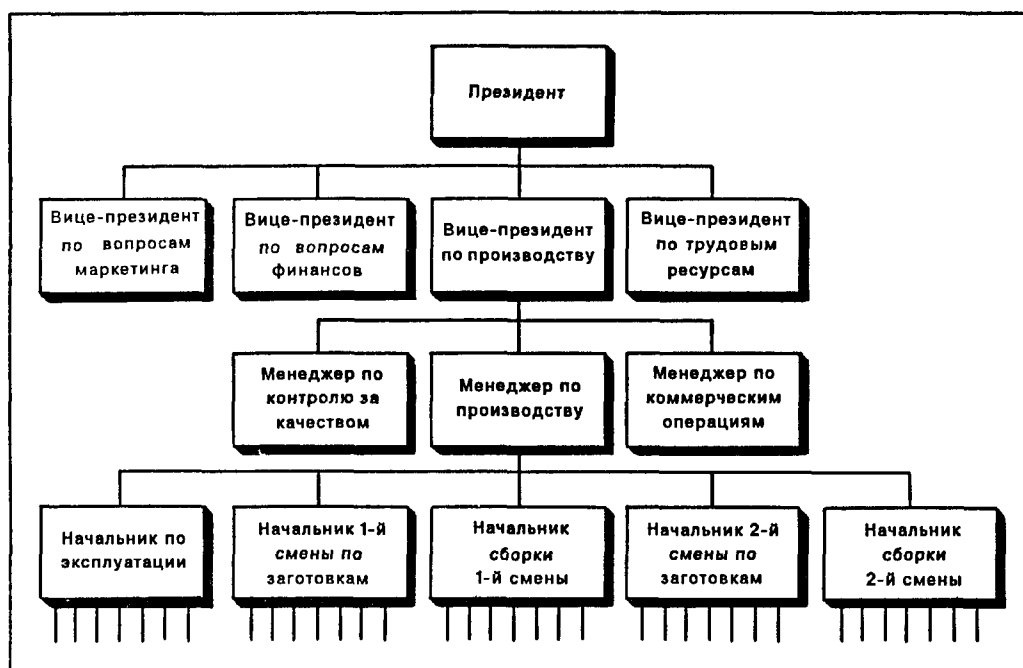


Рис. 3.3. Сфера контроля и уровни управления.

НЕОБХОДИМОСТЬ В КООРДИНАЦИИ. Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу *вместе*. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляют собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделенного труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить. Поэтому, координация представляет собой тему, к которой мы будем часто возвращаться.

Задачи

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации (рис. 3.5.). Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

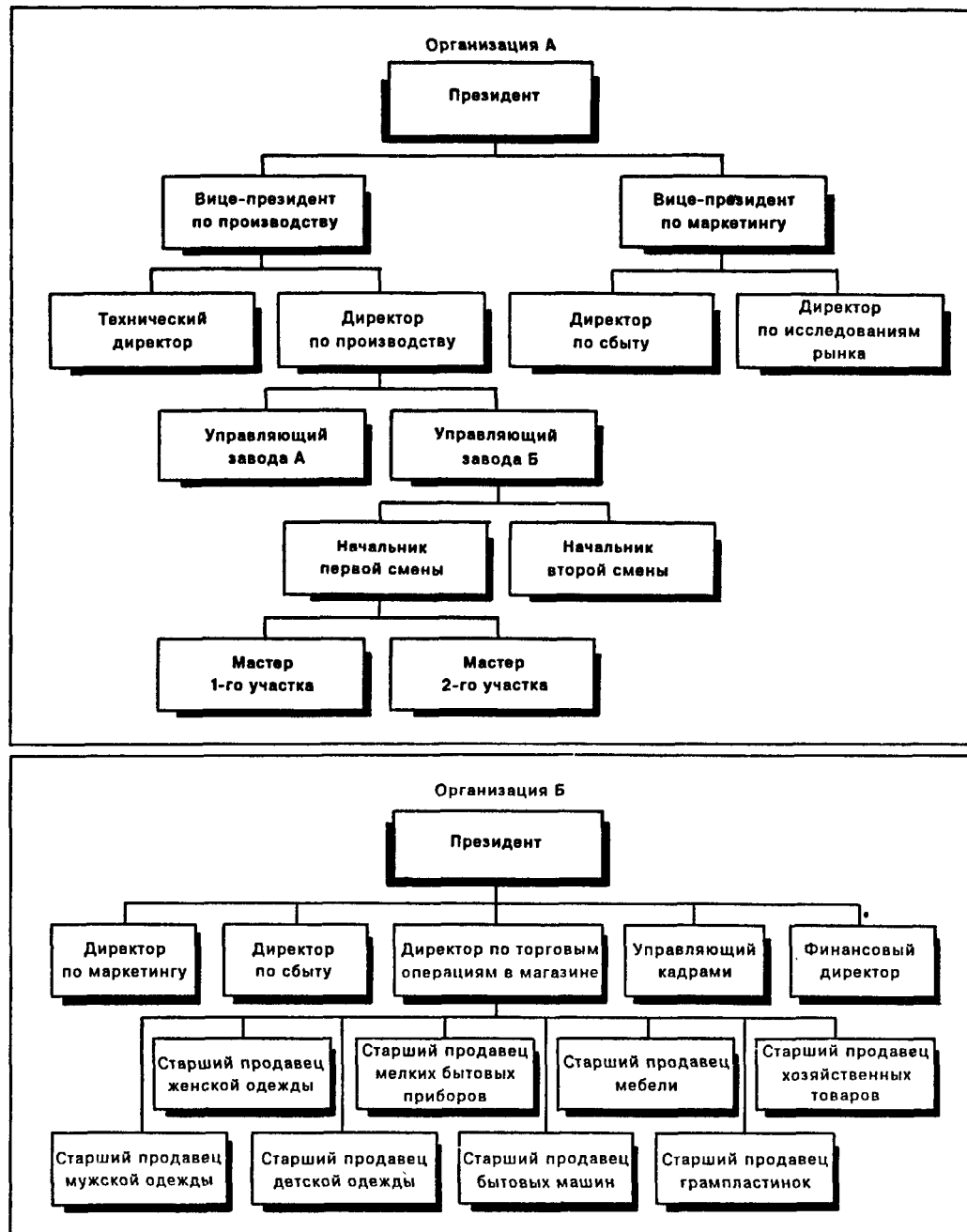


Рис. 3.4. Высокая и плоская структуры организаций.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗАДАЧ. Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с *людьми*, *предметами* (машинами, сырьем, инструментами), *информацией*. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера — это, в основном, работа с людьми. В то же время, задачи казначея корпорации, в основном, связаны с информацией.

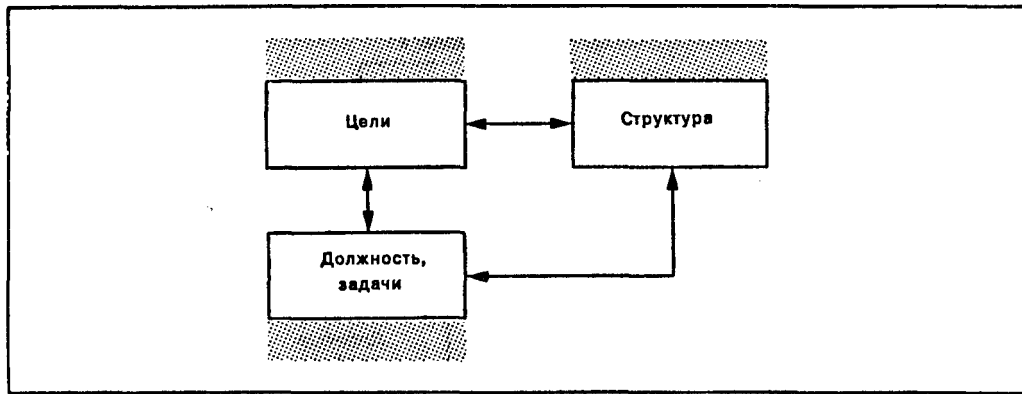


рис. 3.5. Взаимозависимость должностей, структуры и целей.

Два других важных момента в работе — это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько секунд. Исследователь выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу в течение дня, недели или года. Для того чтобы выполнить некоторые из задач, исследователю требуется несколько часов или даже дней. В общем, можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер, и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

ЗАДАЧИ И СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ. С исторической точки зрения, изменения в характере и содержании задач были тесно связаны с эволюцией специализации. Как указывал Адам Смит в своем знаменитом примере о производстве булавок (пример 3.1.), когда работу делят между специалистами вместо того, чтобы поручить ее выполнение одному человеку, потенциальная выгода огромна. Пример из книги «Богатство народов», опубликованной в 1776 г., рассматривается как толчок к промышленной революции. Предприниматели того времени быстро поняли, что специализация задач повышает прибыль, потому что увеличение производительности снижает затраты на производство. Специализация задач быстро нашла свое применение во многих простых операциях. С тех пор и до совсем недавнего времени существовала тенденция расширения специализации и тем самым дробления всей работы на более мелкие операции. В нашем веке технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной до такой степени, о которой и думать не мог Смит.

Технология

ТЕХНОЛОГИЯ — четвертая важная внутренняя переменная — имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например, полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья — будь то люди, информация или физические материалы — в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис, писавший о проектировании работ, предлагает сходное широкое описание: «Технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе (рис. 3.6.). По словам Виланда и Ульриха, «машины, оборудование и сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом несомненно является процесс, с помощью которого исходные материалы (сырье) преобразуются в желаемый на выходе продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование».

ПРИМЕР 3.1.

Булавки, которые заставили подпрыгнуть весь мир

Нижеследующее описание преимуществ специализации производства при изготовлении булавок взято из книги Адама Смита «Богатство народов», они способствовали началу промышленной революции, важного

момента истории. Без разделения труда рабочий мог едва ли сделать одну булавку в день и уж наверняка не мог изготовить 20. Но потом эта работа стала проводиться таким образом, что производство булавок превратилось не только в самостоятельное производство, но и разделилось на ряд отдельных стадий, каждая из которых стала представлять собой отдельное производство.

Один человек вытягивал проволоку, другой — распрямлял, третий — разрезал на куски, четвертый — затачивал концы, пятый — обрабатывал один конец» чтобы получилась головка, еще двое делали петлю. Самостоятельную операцию представляло надевание этой головки, еще одна отдельная операция — отбеливание булавок. Даже насадка булавок на бумагу — самостоятельное дело. Таким образом, все изготовление булавок четко разделилось приблизительно на 18 отдельных операций, которые на некоторых фабриках действительно выполнялись каждым отдельным работником, в то время как на других один человек часто выполнял две или три операции. Значит, десять человек, работая вместе, могли бы изготавливать 49 тыс. булавок в день. Другими словами, в пересчете на одного человека, это означает 4800 булавок в день. *Но, если бы они делали все это независимо друг от друга, они бы не сделали и по 20 штук в одиночку, может, и по одной, бы не сделали, если бы не было правильного разделения труда.*

Источник Adam Smith, The Wealth of Nations, vol. 1 (London: Dent, 1910), p. 5.

Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось тремя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И МЕХАНИЗАЦИЯ. Первое применение СТАНДАРТИЗАЦИИ, т.е. использования стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве, связывают с именем Эли Уитни — изобретателя хлопкоочистительной машины. Он высказал идеи стандартизации, выполняя по контракту работу по производству мушкетов для армии, которые до этого производились по индивидуальным образцам. Использование стандартных частей значительно сократило стоимость производства и ремонтных работ. Поскольку части мушкета Уитни были взаимозаменяемы с частями других мушкетов подобного типа, такое оружие можно было легко ремонтировать в полевых условиях путем простой замены дефектных частей.

Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, являющееся характеристикой нашего общества. Сегодня существует очень малое количество видов товаров, которые в какой-то степени не были бы стандартизированы. Даже в автомобилях, сделанных по индивидуальным заказам, используют много стандартных компонентов. Стандартизация и механизация, т.е. использование машин и механизмов вместо людей, *в настоящее время* широко распространены не только в сфере производства. Приготовление дешевых продуктов в ресторанах быстрого обслуживания имеет, например, в своей основе опыт фирмы «МакДоналдс» в приготовлении гамбургеров.

КОНВЕЙЕРНЫЕ СБОРОЧНЫЕ ЛИНИИ. Стандартизация и механизация были уже широко известны, когда в начале нашего века возникла автомобильная промышленность. В первые годы рабочий следовал за производимой машиной через весь технологический процесс, меняя, если необходимо, рабочее место, по мере установки основных компонентов на машину. Затем, в августе 1913 г. Генри Форд выступил с идеей передвижения собираемого автомобиля с помощью конвейера так, чтобы рабочие оставались на своих рабочих местах. Поскольку рабочим больше не приходилось терять время на переход от одного рабочего места к другому, время, требующееся на сборку автомобиля марки «Ти» сократилось. Чтобы понять, что это означало, вам следует знать, что до того, как Форд применил конвейерный метод сборки, в среднем автомашина продавалась оптовикам за 2100 долл. США. Фордовская модель «Ти» в 1918 г. продавалась за 290 долл. уже по розничной цене.

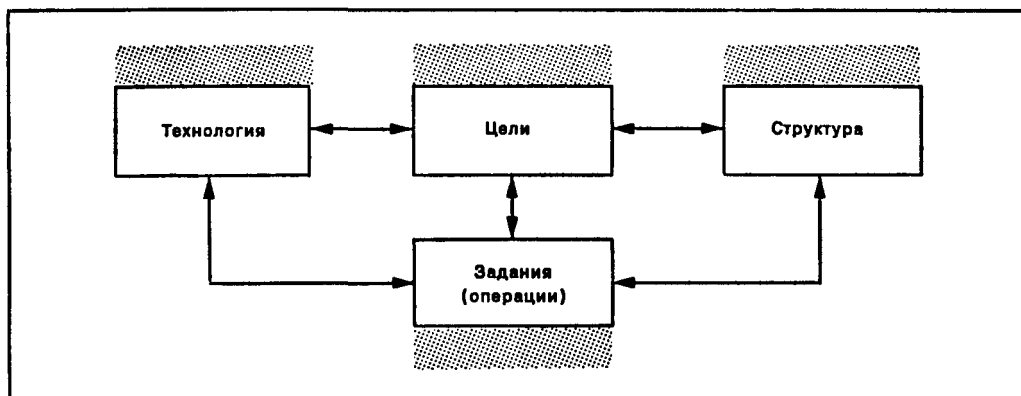


Рис. 3.6. Взаимосвязь технологии, заданий, структуры и целей.

Сегодня ДВИЖУЩИЕСЯ КОНВЕЙЕРНЫЕ СБОРОЧНЫЕ ЛИНИИ применяются почти повсеместно при производстве самой сложной продукции. Для полного использования их преимущества операции (задачи), выполняемые рабочими, стали чрезвычайно узко специализированными.

Некоторые операции на сборочных линиях в настоящее время настолько специализированы, что рабочий у конвейера лишь подкручивает несколько винтиков на одном и том же узле изо дня в день.

Стандартизация, механизация и сборочные конвейеры имели глубочайшее воздействие не только на характер служебных обязанностей и задач, содержание работы, но и в целом на управление. В результате этих и более поздних инноваций технология и задачи стали сильно влиять на организационную эффективность. Приведенная в следующей главе классификация технологий по Джоан Вудворд и Джеймсу Томпсону отражает взаимоотношения между содержанием задач и технологиями.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПО ВУДВОРД. Из всех существующих систем классификации типов технологий наибольшей известностью пользуется система Джоан Вудворд — британской исследовательницы управления. Изучая производственные фирмы, она обнаружила, что все технологии производственных фирм можно разделить на три категории.

1. *Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство*, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом. Большие компьютеры «Ай Би Эм», коммерческие «Боинги» или военные реактивные самолеты, уникальное медицинское оборудование или космические корабли — все эти виды изделий производятся индивидуально, точно так же, как и продукция, изготавливаемая по индивидуальным заказам, например, доски для серфинга, прогулочные суда, мебель, одежда.

2. *Массовое или крупносерийное производство* применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. *Непрерывное производство* использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производство, работа электростанций.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПО ТОМПСОНУ. Социолог и теоретик организаций Джеймс Томпсон разработал для классификации технологий систему, отличающуюся, но не противоречащую предыдущей. По его мнению, технологии можно разделить на три следующие категории.

1. *Многозвенные технологии* характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологии. Каждая операция по сборке автомобиля должна выполняться в определенной последовательности. Например, нельзя установить двигатель до того, как будет собрана рама.

2. *Посреднические технологии* характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми. Например, банковское дело — это посредническая технология, которая связывает вкладчиков и тех, кто берет займы в банке. Телефонные компании выступают посредниками между людьми, которые хотят позвонить сами и которые хотят, чтобы им позвонили. Бюро по трудоустройству связывает продавцов и покупателей рабочей силы.

3. *Интенсивная технология* характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство. Примером такой технологии можно считать монтаж фильма.

Категории, предложенные Томпсоном, не так уж сильно расходятся с категориями Вудворд. Многосменные технологии эквивалентны технологиям массового и некоторым формам непрерывного производства. Интенсивные технологии эквивалентны индивидуальным технологиям. Их целью является достижение максимальной гибкости производства. Описывая больницу как пример интенсивной технологии, Томпсон утверждает: «В любой момент может произойти экстренный прием больного, что потребует его размещения, обеспечения пищей, рентгеноскопии, лабораторных обследований, бытовых услуг, трудотерапии, предоставления социальных услуг, а также духовной поддержки или религиозных обрядов. Что именно и когда может понадобиться, можно будет понять только после определения состояния больного».

Посреднические технологии занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства. Ими, в основном, пользуются, когда возможна и эффективна хотя бы некоторая стандартизация, но выпуск продукции не может быть полностью стандартизован. Посреднические технологии позволяют организациям использовать многочисленные вариации потребностей сторон, вступающих во временную связь. Например, некоторые вкладчики банков хотят иметь свободный и постоянный доступ к своим вкладам, в то время как другие, желая иметь более высокий процент, готовы ждать. Банк справляется со всем этим разнообразием, предлагая своим клиентам большое число счетов, каждый со специфическими характеристиками, предоставляемыми через кредитные карточки, то же относится и к займам, которые могут быть краткосрочными, или же долгосрочными, предоставляемыми через закладные.

Различия в терминологии объясняются в основном областью специализации авторов. Вудворд в основном занималась технологиями промышленных предприятий.

ПРИМЕР 3.2.

Повышение производительности через организацию труда в сфере услуг

В сфере услуг то, что производится, не может быть легко учтено путем подсчета количества выпущенных единиц, а качество услуг имеет такое же значение для бизнеса, как и количество. То, скольких пациентов принимает в день врач, вовсе не говорит о производительности его работы: на самом деле имеет значение то, скольким он облегчил страдания и боль и сколько жизней спас. В рекламном деле, бухгалтерском учете или в юриспруденции, лабораторных испытаниях, составлении компьютерных программ или индустрии развлечения значение имеет результативность работы. Фукс утверждает, что «если бы мы измеряли производительность в Детройте качеством, а не количеством выпускаемых единиц продукции, автомобильная промышленность сегодня не занимала бы того места, которое она занимает».

Любой, кто когда-либо управлял бизнесом, очень хорошо знает, что параметр «производительность организации» в области оказания услуг столь же неопределен, как и в производстве товаров. Вялые, угрюмые продавцы работают непроизводительно, а активные, заинтересованные, дружески настроенные — производительно. Точно так же, как в армии — одни будут сражаться лучше других, хотя у них равные силы и одинаковое вооружение. Альберт Тамуш, председатель крупной брокерской страховой компании «Френк Б. Холл» отмечает по этому поводу: «Управление людьми, которые отличаются высокими предпринимательскими способностями — это высокое искусство, и основа всех ваших прибылей и потерь полностью зависит от того, какова ваша система оплаты и стимулирования. Вы должны учить людей, заинтересовывать их, и у Холла этим определяется все 100 % операций. «У Холла около 15% общего числа служащих, составляющего 7000 человек, достаточно заинтересованы, чтобы получать более 50 тыс. долл. в год. Но на каждый заработанный ими доллар, объясняет Тамуш, компания зарабатывает четыре доллара».

Мы также учимся тому, что в сфере услуг объем бизнеса и сглаженность систем столь же продуктивны, как и в производстве товаров. Организация «все большего количества услуг, — говорит Стенберг, — основывается на тех же принципах, что и организация производства, и, в результате, в сфере услуг появляется все больше и больше эффективно работающих корпораций».

В условиях фабрики, завода экономия на масштабах является результатом производства сотен тысяч стандартизованных изделий. В области предоставления услуг стандартизованных изделий просто не существует, поэтому экономия на масштабах достигается путем создания десятков отдельных услуг, объединенных в серии, цепи, и осуществления централизованных функций, часто с помощью компьютера, в головном офисе — для контроля складов и запасов, закупок, рекламы новой продукции и т.д. Стандартизация имеет место по отношению к процессу создания каждой единицы услуг, а не самим услугам. Именно по этому принципу действуют большинство гостиниц, объединенных в гостиничные фирмы, рестораны, также объединенные в системы, агентства по продаже автомобилей, кинотеатры, брокерские компании по продаже недвижимости, похоронные бюро и т.п. Именно к ним можно отнести рестораны «МакДоналдс», отели «Хилтон» и «Мидас», кинокомпанию «21 Век» и другие.

Самые значительные преимущества возникают как следствие совершенной организации и управления. Генри Форд добился этого, поставив на конвейер сборку автомобиля. Рей Крок добился стандартизацией гамбургеров и всего остального, что входит в набор, предлагаемый посетителю, Альберт Тамуш и другие

выдающиеся менеджеры делают это благодаря пониманию искусства мотивации.

Источник: Forbes, 11, April, 1983, p. 147.

Томпсона же интересовала более широкая схема, охватывающая все виды организаций. В результате, промышленные предприятия лучше всего описаны категориями Вудворд, а категории Томпсона, как представляется, лучше всего подходят для технологии, относящихся к другим областям.

Завершая рассмотрение данной темы, отметим, что никакой тип технологий не может считаться «лучшим», каждый имеет свои преимущества, и лучшим образом соответствует выполнению определенных задач и достижению конкретных целей. Наглядным примером может стать производство автомобилей «Феррари» по индивидуальным заказам. Эта гоночная машина в механическом отношении превосходит все типы автомобилей массового производства. Однако, технология индивидуального обслуживания при изготовлении «Феррари», позволяющая этим автомобилям бороться за Гран При Ман, вовсе не исключает наличия определенных преимуществ машин массового производства. К тому же последние стоят гораздо дешевле и вполне приспособлены для среднего водителя на средних дорогах. Таким образом, технология массового производства оказывается выше технологии индивидуального обслуживания, когда речь идет о производстве недорогих машин, которые бы удовлетворяли потребности многих людей.

Люди определяют окончательную пригодность данной технологии когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

Люди

В данной книге мы много говорим об организациях, которые что-то выполняют, о руководстве, которое что-то делает. Но при этом очень важно помнить, что и организация, и руководители, и подчиненные ничто иное, как группы *людей*. Когда закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не «рабочие», а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Если руководство — отдельные менеджеры — не признают, что каждый работник представляет собою личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход (пример 3.2).

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно.

Как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды (рис. 3.7.). Наиболее важные из этих характеристик описаны в следующем разделе. Нет в мире двух людей, у которых было бы одинаковое сочетание характеристик. Следовательно, число потенциальных конкретных характеристик практически бесконечно, и вероятность, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации, практически равна нулю.

СПОСОБНОСТИ. Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, являются индивидуальные способности, присущие человеку качества. У одних людей больше способностей, чем у других, для выполнения такой работы, как печатание, компьютерное программирование, проведение собраний, подготовка письменных отчетов, руководство работой других, планирование, или же любой другой работы, которая требуется в организации для выполнения задач и достижения ее целей. Эти различия в способностях частично объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические данные. Но обычно эти способности, в основном, приобретаются с опытом. Например, читая эту книгу, вы увеличиваете, расширяете свой потенциал.

Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор человека, который лучше других способен выполнять определенную работу, — это логичное средство увеличения выгоды от специализации. Можно предположить, что человек, отличающийся наибольшими способностями в конкретной области, будет выполнять работу лучше других. Однако на практике на поведение человека влияют и другие факторы, которые вынуждают человека вести себя не так, как можно было бы предположить, исходя из оценки его способностей. Это одна из причин, почему многие организации предпочитают расширять способности конкретного работника к выполнению специфической задачи путем соответствующего обучения, если другие

характеристики подходят для новой работы. Способности, вероятно, относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям.

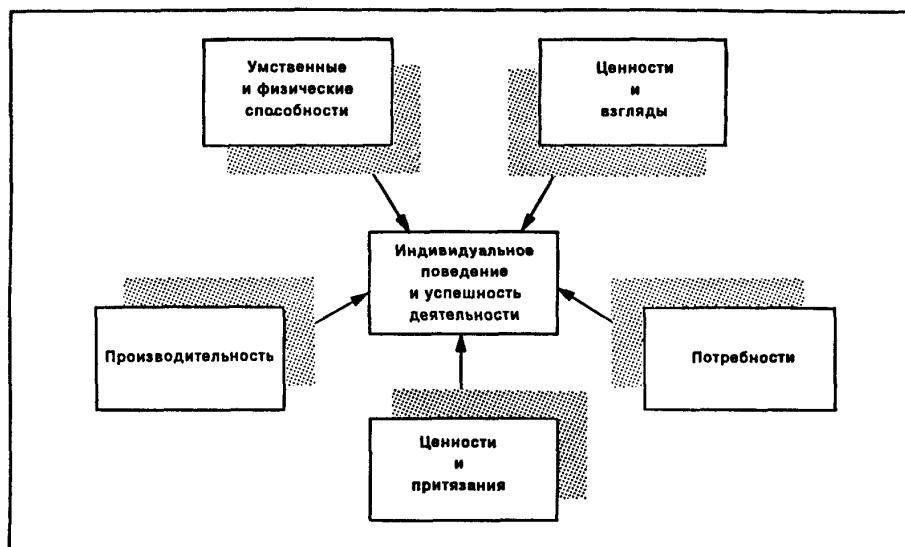


Рис. 3.7. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности.

ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТЬ, ОДАРЕННОСТЬ тесно связаны со способностью. Предрасположенность — это имеющийся *потенциал* человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становятся как бы талантом, открывающимся в определенной области. Влияние одаренности часто наиболее очевидно в таких областях, как музыка и спорт. Например, выдающиеся спортсмены могут начинать заниматься новым видом спорта и преуспеть в этом с самых первых шагов. Предрасположенность в определенной области обычно облегчает приобретение способности эффективно выполнять конкретную деятельность. Предрасположенность к управлению очень важна при определении кандидатов на обучение менеджменту. Если руководитель не сможет правильно оценить предрасположенность человека к определенной работе, время и расходы, понесенные в связи с его обучением, будут потрачены впустую.

ПОТРЕБНОСТИ. Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. Мы вернемся к этому вопросу при объяснении мотивации, а пока скажем лишь, что к базисным потребностям относятся, в основном, потребности физиологические (потребность в пище, питье, тепле), а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Многие люди, как представляется, имеют потребность к власти и влиянию, но это может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их базисные потребности. Если они не удовлетворены, человек бессознательно будет стремиться к их удовлетворению.

Наглядный пример поведения, которое определяется стремлением удовлетворить потребность, — это поведение «классного шута». Все его шуточки и выходки — это неприкрытая мольба об общественном признании и одобрении. Хотя поведение «классного шута» вступает в конфликт с целями школы, обучением, и потому считается непроизводительным, оно удовлетворяет личные потребности самого шута. Похожий пример — поведение секретаря или менеджера, который выдает конфиденциальную информацию, чтобы повысить свою значимость.

С точки зрения управления это означает, что организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.

ОЖИДАНИЯ. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют *ожидания* относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение. Например, если продавец ожидает, что еще 9 сделок в неделю увеличит объем реализации продукции на 15% и тем самым ему будет гарантирована премия, то, вероятно, он сделает еще несколько звонков потенциальным покупателям. Однако, если продавец считает, что продукция настолько хороша или настолько плоха, что дополнительные торговые сделки не изменят результата, или что не предвидится вознаграждения за то, что он приложит к работе больше усилий, это может привести к тому, что во второй половине дня он уйдет с работы. Как видно даже из очень простого примера, если люди не ожидают, что поведение, которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей, они, вероятно, не будут работать эффективно.

ВОСПРИЯТИЕ. Восприятие сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Для практических целей мы определяем *восприятие* как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие очень важно, потому что именно оно определяет, что такое «реальность» для конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Не существует двух людей, которые могли бы воспринять что-то совершенно одинаково. Различия в восприятии одного и того же стимула иногда просто потрясают. Примером того, как восприятие искажает интерпретацию действительных событий, являются фобии. В обычном пауке нет ничего изначально опасного или вредного, так же как в улье, но некоторые люди их очень боятся.

Восприятие определяет — испытывает ли человек потребность и каковы его ожидания в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком. Так, если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению цели организации, оно не может ограничиваться созданием условий, поощряющих работников к этому. Руководство должно также сообщить работникам, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей. До тех пор, пока работники не воспримут этого и не поверят руководству, они не будут вести себя соответствующим образом. Отрицательное восприятие руководства является одной из причин возникновения серьезных трудностей при любых переменах, которые объективно и очевидно полезны для работников.

ОТНОШЕНИЕ. ТОЧКА ЗРЕНИЯ. Еще один аспект различий между людьми — это их отношение к чему-либо или социальные установки. Выдающийся социальный психолог Дэрил Бем определяет отношение, как «то, что нравится, и то, что не нравится, как нашу неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей нас среды»¹⁰. Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияют на поведение. Примером этого могут служить расовые или иные предрассудки. Люди, которые придерживаются точки зрения, что черные и женщины некомпетентны как работники и стоят на ступень ниже других, стремятся преувеличивать все ошибки которые делают эти категории работников и не могут оценить и воспринять доказательства, что, в среднем, они столь же компетентны, как и все другие. Установки усваиваются под влиянием людей, с которыми мы чаще всего взаимодействуем.

Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий и продолжительности работы, стимулирования труда. Исследования в области угледобывающей промышленности в Британии, приведенные в конце данной главы, показывают ситуацию, в которой работники сформировали отрицательное отношение к определенному виду оборудования и технология.

ЦЕННОСТИ. В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, *ценности* — это общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни. «Терпеть не могу ручной труд», — это выражение отношения. «Работа собственными руками — это самая благородная форма работы», — это ценность. Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-то благом. Еще несколько примеров жизненных ценностей: «Упорно трудиться — это хорошо», «Демократия предпочтительней диктатуры», «Право собственности должно быть в руках государства, а не отдельного лица» или «Быть богатым лучше, чем быть бедным».

Ценности, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения. Им обучают в школах, религиозных заведениях, их воспитывают в детях родители, они укрепляются в других социальных контактах и даже через средства развлечения и досуга. То, что быть честным лучше, чем нечестным, втолковывают в школе, на материнских коленях.

ПРИМЕР 3.3.

Ценности высших руководителей

Компания поставщика предлагает агенту по закупке ящик спиртного на Рождество. Должен ли агент принять этот ящик? 75% руководителей, опрошенных институтом Гэллапа, сказали, что совершенно очевидно, спиртное брать нельзя. Но только 29% публики, опрошенной в ходе того же исследования, разделяло эту точку зрения. Опросы института Гэллапа по этическим проблемам, проведенные для «*Уолл Стрит Джорнел*», показывают, что руководители и простые люди часто смотрят на проблемы по-разному. Во многих случаях подход руководителей отличался гораздо более высоким уровнем требовательности. Например, практически все руководители (95%) полагают, что для них недопустимо не заявить в декларации сумму в 2500 долл., которая получена как проценты на вклады. Но только 75% представителей других профессий согласны с этим. Просьбу к начальнику оплатить проезд на такси по служебным делам в сумме 5 долл., если фактически вы шли

пешком и машиной не пользовались, 76% всех руководителей оценили как поступок отрицательный. «Нельзя быть таким наглым, — сказал один руководитель, — подотчетные служебные расходы не должны быть источником доходов». Но из публики только 52% осудило этот поступок. По некоторым проблемам руководители и публика высказывали одинаковые суждения. Около половины в каждой группе опрошенных не одобряли вынос с работы для личных целей имущества предприятия. Только 25% руководителей и 16% публики не одобряли, если агент по закупкам примет *бутылку* спиртного на Рождество от компании поставщика.

Выбор самого дорогого блюда в меню ресторана, если обед происходит за счет компании, показался предосудительным 23% опрошенных руководителей и 29% опрошенных в другой группе. Еще меньшее количество респондентов оценили как неправильное использование копировальной машины компании для личных нужд — 20% и 25% соответственно.

Высказываясь о копировальной технике, мужчина-респондент, 70 лет, сказал: «Не нужно брать что-либо или пользоваться чем-нибудь, что вам не принадлежит». Но более типичный ответ дал респондент из Нью-Джерси, 43 лет, который заявил: «Подумаешь, дел-то! Это стоит компании цент за страницу». А 25-летняя женщина добавила: «Это самое малое, что компания может для вас сделать». Некоторые руководители подходят очень прагматически к проблеме копирования бумаг. «Расходы тут небольшие, и лучше дать возможность работникам воспользоваться этим, чем позволить им отлучиться, чтобы попытаться сделать копию где-то в другом месте», — говорит один менеджер.

По сравнению с другой категорией опрошенных, руководители реже применяют двойной стандарт в отношении выгоды индивида или предприятия. Например, взять у соседа красивую пепельницу показалось неправильным 99% руководителей и 84% другой группы опрошенных. А взять такую же пепельницу с работы считают неправильным 90% руководителей. «Наша компания не для того обставляет и оснащает свои помещения, чтобы это могло быть использовано всякими ворами», — говорит управляющий одного производственного предприятия. Но только 62% широкой публики осудили это действие.

Обстоятельства, в которых совершается данное действие, влияют на руководителей меньше, чем на широкую публику. В то время, как 95% руководителей осудили поведение менеджера, который не заявил в декларации о денежных доходах, поступивших как процент на его вклад, 80% руководителей также считают неверным, если официантка скрыла сумму чаевых, превышающую в год 5000 долл., указав ее равной только 2500 долл. В выборке по широкой публике, неодобрение по первому пункту высказали 75%, а по второму — только 50%.

Как и в остальной части опроса, более пожилые и менее образованные и негородские жители-респонденты придерживались более строгих взглядов на эти проблемы по сравнению с более молодыми и образованными гражданами. Религиозно настроенные люди, посещающие церковь или синагогу, бывавшие на церковной службе в последние шесть месяцев перед днем опроса, не высказали более строгих суждений по сравнению с теми, кто играет в гольф, или спит долго по утрам в воскресенье, вместо того, чтобы пойти в церковь.>Note, кто заявили, что они религиозны, независимо от того, ходят они в церковь или нет, проявили тенденцию к строгости этических суждений по сравнению с теми, кто не религиозен. Например, 49% нерелигиозных людей осудили вынос мелкого имущества компании домой по сравнению с 54% религиозно настроенных. Но 53% из тех, кто ходит в церковь, и только 34% неверующих сказали, что этого делать нельзя.

Для того, чтобы получить эти данные, Гэллап провел два опроса летом 1989 г. Опрос проводился в форме конфиденциального интервью в доме у респондента. Было опрошено 1558 взрослых. Выборка представляется вполне репрезентативной по отношению ко всей нации. Респонденты получали отдельную анкету для деликатных вопросов, касающихся их личного опыта и личного поведения, отмечали ответы галочкой и заклеивали конверт с анкетой.

Во втором опросе была сделана выборка из 396 руководителей и менеджеров больших компаний, людей среднего возраста. Были использованы письменные анкеты конфиденциального опроса. Подсчитано, что ошибка выборки в последнем опросе может составить до 3% в отношении широкой публики и 5% в отношении руководителей.

Как выяснялось, меньшинство руководителей показало, что им не нравится система льгот, которыми компания осыпает их в виде мелких подарков и т.д. Но чем более распространены в компании такие льготы для всех, тем менее склонны менеджеры задаваться вопросом, насколько это этично.

Например, 96% руководителей сказали, что им разрешается и счет компании заказывать вино или коктейли во время делового обеда. Только 11% по этическим соображениям отказываются от этого. Одновременно 54% опрошенных руководителей сказали, что им разрешено использовать служебную автомашину для частных поездок, но только 44% опрошенных ответили, что им это делать неудобно.

Данные Гэллапа также показывают, что между этическими нормами человека и его собственной жизненной судьбой существует удивительная связь.

Гэллап отмечает: «Только по вопросу о полете первым классом за счет компании никто из

руководителей, которым это было не положено, не высказал никаких осуждений или ощущения неловкости». Конечно, трудно сразу же усмотреть причинно-следственную связь в этом, но, бесспорно, существует близкая связь между сомнениями в правильности каких-то льгот и их наличием лично у того, кто высказывается.

Источник: Roger Ricklefs, «On Many Ethical Issues, Executives Apply Stiffer Standard Than Public», *The Wall Street Journal*, November 1, 1983, p.33.

Организации и их руководители, как можно ожидать, имеют ценности, существующие в культуре данного общества. Преобладание частных фирм в Соединенных Штатах и нежелание японского менеджера уволить рабочего ни при каких обстоятельствах — это образцы поведения, точно отражающие социальные ценности соответствующего общества. Конкретные ценности руководителей, в особенности высшего звена (пример 3.3.), часто ощущаются во всей организации и отражаются в ее целях и политике. Большинство руководителей высшего звена, уверенные в желательности высоких этических норм, выражают этические ценности в своих письменных обращениях и твердо внедряют правила, регулирующие этику поведения.

Каждая организация, сознательно или несознательно, устанавливает свою собственную систему ценностей. Обретая плоть, эта система составляет организационную культуру или нравственный облик организации. Как и более крупное общество, организация стремится иметь свою собственную мораль, обычаи и табу. В конечном итоге, во многих организациях формируются личности, отражающие окрашенные индивидуальностью способы ведения бизнеса или конкретных дел. В Америке, например, среди некоторых социальных групп происходит изменение отношения к качеству жизни как ценности, которая противопоставляется верности фирме. Например, некоторые служащие могут отказаться от перевода по службе, потому что стоимость жизни в новой местности неприемлема для их уровня жизни или из-за семейных обстоятельств. Руководители высшего звена могут понять и поддержать эти новые ценности или же могут стремиться сохранить более традиционные ценностные стандарты. А теперь представьте себе, как трудно приспособливаться к ценностям совершенно нового для вас общества.

ВЛИЯНИЕ СРЕДЫ НА ЛИЧНОСТЬ И ПОВЕДЕНИЕ. Характеристики, приведенные в предыдущих разделах главы, определяют нашу индивидуальность. И хотя отдельная личность может вести себя различно в различных ситуациях, мы тем не менее говорим, что имеем шаблон поведения, т.е. устойчивый набор характеристик, внутренне относительно согласованных. Это сочетание стабильных характеристик определяет нашу личность. *Личность* проявляется через «характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде».

Традиционно психологи описывали поведение отдельного человека с точки зрения отдельных свойств личности, таких как агрессивность, честность, уверенность в собственных силах, открытость или замкнутость, решительность или нерешительность. До 70-х годов большинство психологов полагало, что эти черты являются постоянными во всех ситуациях, т.е. уверенный в себе человек всегда будет проявлять уверенность в поведении во всех ситуациях, а робкий человек всегда будет робким. Сегодня многие психологи, например такие, как Уолтер Мишель, утверждают, что поведение человека меняется в зависимости от ситуации. Исследования Мишеля показали, что даже такие базисные черты личности, как честность и способность вызывать доверие, зависят от ситуации. Почти все честны в одних ситуациях и нечестны в других. Исследования, проведенные другими учеными, в дополнение к вышеназванному, показывают, что в то время, как личностные характеристики и внешнее окружение, действуя совместно, определяют поведение личности, ситуация имеет все же большее влияние на это поведение, чем свойства личности.

Эти недавние выводы имеют очень большое значение, потому что они указывают на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая бы поддерживала тип поведения, желательный для организации. Однако, результаты этих исследований не следует толковать так, что будто бы свойства и черты личности вовсе не важны. Серия исследований Томаса Харрелла из Стэнфордского университета демонстрирует, что черты личности являются сильным фактором успеха в работе. Харрелл сравнил заработки выпускников Стэнфорда, обучавшихся по программе магистров делового администрирования (МВА) через 5, 10 и 15 лет после окончания обучения. Он увидел, что те, кто зарабатывает много, добились большего успеха, имеют значительную энергию, уверенность, социальную смелость и малые опасения при принятии решений.

Таким образом, руководители должны совершенствовать свои способности направлять поведение работников таким образом, чтобы добиться целей организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт. Торговая организация, например, должна использовать психологические тесты, интервью и оценку предыдущего опыта для отбора людей с наибольшими способностями и одаренностью к торговле, а также наиболее авторитетных. Если организация стремится, чтобы ее продавцы были весьма напористы и конкурентоспособны, но вели бы себя честно с покупателями, они должны стимулировать

материально и морально именно эти качества и наказывать нечестность. Человек, который характеризуется высокими амбициями, самоуверенностью и решительностью, вероятно, добьется относительно малого в среде, где мало поддерживают инициативу и вводят всякого рода ограничения в работе.

Рабочая среда — это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации. Число включенных сюда факторов, бесконечные потенциальные вариации каждой переменной и то обстоятельство, что все эти факторы взаимосвязаны и меняются во времени, делают рабочую среду в организации чрезвычайно сложной. Исследователи в области управления и психологии еще очень далеки от того, чтобы полностью объяснить и попытаться научно спрогнозировать влияние рабочей среды на отдельных работников, их поведение. Из-за такого рода сложностей, а также вследствие того, что мы еще не рассмотрели все факторы рабочей среды и ее влияние на трудовое поведение, мы обсудим эти вопросы в последующих частях книги. Однако, два аспекта окружающей среды настолько сильно влияют на характер поведения работника, что упомянуть о них необходимо именно здесь. Это — группы и управленческое лидерства

ГРУППЫ. Любой человек, который принимал участие в демонстрациях или бывал на рок-концертах, хорошо знает, что *группы* могут оказывать влияние на поведение конкретных людей. Признание эффекта воздействия группы на поведение человека на рабочем месте, которое, как утверждают, было сделано Гарвардским профессором Элтоном Мэйо, часто рассматривается как начало бихевиористической (поведенческой) школы в управлении. Благодаря многочисленным возможностям социального взаимодействия, группы формируются спонтанно. И конечно, сама организация и ее подразделения по определению тоже являются группами.

Члены группы формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием поведенческой нормы. *Нормой* называются стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами.

Групповые нормы могут способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации. Примером нормы, способствующей достижению целей формальной организации, является высокая ценность коллективизма внутри группы, который может способствовать единству действий и целей, при условии, что они устремлены в направлении достижения целей организации. Другая норма поведения, которая облегчает достижение целей — это поддержание открытости в общении. Групповая норма поведения, которая мешает достижению организационных целей, состоит в том, чтобы считать всякого, кто производит больше запланированного количества, «выскачкой». Исследование, проведенное на английских угольных шахтах, о котором вы прочитаете ниже, в основном, приводится для иллюстрации взаимоотношений между технологией и людьми. Оно также демонстрирует влияние группы на поведение отдельного человека.

ЛИДЕРСТВО. Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть и эффективным лидером. *Лидерство* — это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом. В условиях организации существует несколько точек зрения на лидерство. Одна из них касается стиля лидерства.

Стиль руководства, лидерства отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. Эффективность конкретного стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных. Уровень, до которого избранный руководителем стиль руководства является эффективным, в значительной степени определяет, насколько хорошо сможет менеджер направить усилия работников на достижение целей, решить конфликтную ситуацию, создать коллектив для работы и управлять стрессовыми ситуациями. Пример 3.4. рассматривает эти проблемы в наукоемких отраслях.

ПРИМЕР 3.4.

Создание среды, стимулирующей, наукоемкие производства

Когда «Интел» только начиналась 15 лет назад, мы делали нечто, сильно отличающееся от того, что было раньше: начали интегрировать тысячи отдельных транзисторов на силиконовой плате. Занимаясь этим новым и трудным делом, мы увидели, что у нас нет никаких отработанных способов руководства, никаких догм. Шли годы, а мы применяли этот подход, отыскивая свои собственные ответы на самые разнообразные проблемы не только технологические, но и управленческие. Из-за этого доморощенного, на ходу определяемого подхода мы пришли к тому, что стали почти во всех случаях поступать не так, как это было принято в уже устоявшихся компаниях.

Одним из примеров такого расхождения с общепринятой практикой являются неформальные отношения, на основе которых мы управляем нашей компанией. У нас нет многочисленных, типичных для других компаний привилегий. У нас нет зарезервированных мест на стоянке, столовой для руководства, самолетов, принадлежащих компании. Мы все летаем обычными пассажирскими линиями. у нас даже нет

кабинетов для руководителей. Вместо этого есть целый лабиринт маленьких закоулков и комнатусек, разделенных звуконепроницаемыми перегородками высотой полтора метра и сделанных одинаково для всех — от председателя правления компании и ее президента до низовых сотрудников.

Выпускник технического колледжа в течение нескольких следующих лет имеет очень современный уровень технических знаний. Но по мере того, как идет время, его знания все больше устаревают. Поэтому в таком деле, как наше, необходимо применять процесс управления, непохожий на тот, который используется в традиционных компаниях. Если бы у нас были люди наверху, которые принимали все решения, то это означало бы, что решения принимаются людьми, которые незнакомы с технологией сегодняшнего дня. И вообще, чем быстрее происходят изменения в технологии, от которой зависит данный бизнес, тем более вероятны расхождения между объемом знаний и занимаемой должностью.

Поскольку наш бизнес зависит от собственных знаний, то для того, чтобы выжить, мы должны ежедневно обеспечивать общение людей, имеющих знания, и людей, обладающих властью. Они должны вместе принимать решения, которые будут оказывать влияние на наше развитие в последующие годы. У себя в «Интеле» мы часто просим младших членов нашей организации принимать участие в работе вместе с руководителями даже высшего звена в разработке и принятии решения. А это возможно, если только все присутствующие на собрании высказывают свое мнение как равные и никто не обращает внимания на их статус в организации. Поэтому наш подход, основанный на принципе равенства всех работников, может показаться кому-то стилем управления, хотя на самом деле это следствие необходимости, вопрос выживания в будущем, вопрос перспективы.

Источник Newsweek, October 3, 1983, p.23.

ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ ВНУТРЕННИХ ПЕРЕМЕННЫХ

Мы показали наиболее значимые из внутренних переменных в организации отдельно в целях упрощения объяснения их основных характеристик. Однако очень важно понимать, что в управленческой практике эти критические переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга. Мы четко подчеркнули, например, тесную взаимосвязь содержания работы и технологии. В последующих главах мы остановимся на других тесных связях между переменными. В конечном итоге, мы надеемся обосновать ключевую концепцию о том, что значительные изменения любой переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные. Влияние этих последующих изменений, как нам предстоит узнать, может значительно превосходить то, что изначально их вызвало.

Системная модель внутренних переменных

Каждая из школ управления внесла заметный вклад в понимание различных внутренних переменных, тем не менее именно развитие теории систем помогло создать концепцию организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей. Рис. 3.8. представляет собой модель, показывающую взаимоотношения внутренних переменных: целей, структуры, задач, технологий и людей. (В последующих главах мы расширим эту модель и включим в нее группы, лидерство и другие факторы рабочей среды.)

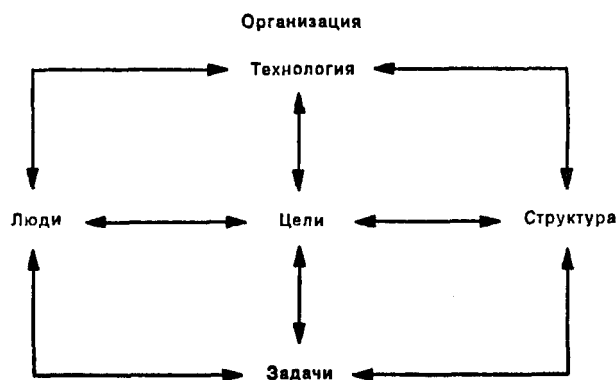


Рис. 3.8. Взаимосвязанность внутренних переменных.

СОЦИОТЕХНИЧЕСКИЕ ПОДСИСТЕМЫ. Вы, конечно, помните, что организации — это *открытые* системы. Рис. 3.8. нельзя рассматривать как адекватную, полную модель переменных, влияющих на успешность действий организации, потому что на нем показаны только внутренние переменные. Внешние переменные, как написано в следующей главе, тоже сильно влияют на организацию. Рис. 3.8. правильнее было бы рассматривать как модель внутренних социотехнических подсистем организации. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и

технический компонент (другие внутренние переменные).

Следующий пример взят из основополагающего исследования о британской угледобывающей промышленности. Оно помогло возникновению концепции социотехнических подсистем. Здесь этот пример приводится исключительно для иллюстрации того, что руководство должно рассматривать взаимоотношения между критическими факторами, прежде чем предпринимать какие-либо действия.

После национализации британской угледобывающей промышленности, последовавшей после окончания второй мировой войны, в работу этой организации были внедрены новшества, способствовавшие повышению производительности и улучшению условий труда. Технология массового производства, преобладавшая в период внедрения этих нововведений, называлась методом длинного забоя. У рабочих она не вызывала положительной реакции. Работа была тяжелой, в высшей степени специализированной и очень строго определенной по последовательности операций, т.е. полностью структурированной.

Прежде чем была введена технология массового производства в угольной промышленности, уголь добывался почти вручную: бригада из двух шахтеров с помощью подсобного рабочего, который закреплял на месте пустые вагонетки, выполняла все операции, необходимые при проходке и работала при этом отдельно от остальных. Именно благодаря специфике этого метода, напарника для работы обычно подбирали надолго, отношения перерастали в дружбу, каждая маленькая группка имела в забое полную автономию. Между группами была конкуренция за большую производительность, но в тяжелые времена было и сотрудничество, и взаимовыручка, как это традиционно бывает у шахтеров.

Исследование перехода на новый метод угледобычи показало, что возникли новые проблемы. Введение этого метода повлекло за собой изменение структуры работ. Отдельная маленькая бригада больше не выполняла все необходимые операции. Работа была поделена на специализированные задания, как на заводе. Рабочие были включены в большие циклические бригады, по 40—50 человек каждая, бригаду делили на три смены в соответствии с задачами, которые предстояло выполнять. Каждая смена выполняла различную серию заданий. Такой метод организации работы позволял вести работы по всему забою одновременно.

Работа каждой смены зависела от работы предыдущей. Если одна смена недостаточно вскрывала пласт, следующая за ней смена не могла достичь планового объема добычи угля, который теперь убирался из забоя с помощью конвейера. Таким образом, работа не могла делиться поровну. Менялись условия работы и трудность заданий была разной. Оплата труда за выполнение различных заданий была неадекватной. В поведении рабочих, которое характеризовалось защитным индивидуализмом, наблюдалось раздражение, имело место недоверие к коллегам по смене и вообще к товарищам по работе, процветало взяточничество, взаимные обвинения, прогулы. Против ожиданий и планов, производительность не повысилась. Рабочая структура, разработанная с учетом внедряемой технологии, вызвала разрушение сильной социальной структуры, характерной для ручного труда.

Национализация британской угольной промышленности дала возможность внедрить нововведения в организацию рабочих групп. Попытки рассматривать и учитывать социальную структуру одновременно с технической структурой возымели, как оказалось, положительный эффект: было уделено больше внимания подготовке каждого шахтера, обучению его выполнению различных операций и заданий, все это благотворно сказалось на производительности и условиях труда.

Исследования в угледобывающей промышленности пролили свет на концепцию организации как социотехнической системы, т.е. системы, состоящей из взаимосвязанных социальной и технической систем. Как мы только что видели, когда руководство занималось только технологией, оно не могло добиться поставленных целей. Когда оно пересмотрело содержание работы, стало учитывать индивидуальное и групповое поведение, негативные влияния нового метода уменьшились и организация, в конечном итоге, достигла своей цели.

РЕЗЮМЕ

1. К основным переменным внутренней среды организации относятся структура, цели, задачи, технология и люди.

2. Все организации, за исключением самых маленьких, разделены на горизонтальные специализированные функциональные области и вертикальные уровни управления. Структура организации является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей организации.

3. Сфера контроля, т.е. число людей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю, является важным аспектом структуры. Если объем управления широк и при этом имеется несколько уровней управления, структуру называют плоской, многоуровневые структуры имеют несколько уровней управления и узкие сферы контроля.

4. Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе. Формулирование и сообщение целей представляет собой важное средство координации работы, поделенной между специализированными группами, при условии, что

цели подразделений увязаны с целями организации в целом.

5. Задача — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми, информацией. Вследствие тесных связей между задачей и технологией, существует тенденция со времен промышленной революции делать все задачи как можно более специализированными.

6. Технология есть любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Потенциальная производительность специализированного разделения труда значительно повысилась благодаря технологическим инновациям, стандартизации и введению сборочных конвейерных линий.

7. Согласно определению Вудворд, мелкосерийная или единичная технология — это производство, ориентированное на одного заказчика. В технологиях массового производства изготавливаются большие количества принципиально сходной продукции. Непрерывное производство использует автоматическое оборудование для изготовления больших количеств совершенно одинаковой продукции.

8. Согласно определению Томпсона, многозвенная технология характеризуется сериями взаимозависимых заданий, которые должны выполняться в определенной последовательности. Посредническая технология действует в рамках процесса, в ходе которого сближаются группы желающих вступить в отношения взаимозависимости людей. Интенсивная технология использует конкретные навыки, приемы или услуги для внесения конкретных изменений в конкретный продукт на входе.

9. Руководители занимаются вопросами поведения людей как отдельных личностей, как групп и как людей, выступающих в качестве лидеров. Аспектами индивидуального поведения, которые имеют наибольшее значение для руководителя, являются способности, одаренность, отношения, потребности, ценности, ожидания и восприятие. Среда, которую создает руководство, часто имеет большое значение и влияние на поведение работника. Следовательно, руководители должны стараться сделать эту среду способствующей достижению целей организации.

10. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Изменения скучной по содержанию работы

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были недовольны своей работой. У руководства также вызвала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их недовольства является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись отдельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.