Тема 3. Внутрішнє середовище організації

1. **Внутрішні змінні**
2. **Взаємозалежність внутрішніх змінних**

На попередніх лекціях ми представили організацію як відкриту систему, що складається з безлічі частин, залежних одна від іншої і від зовнішнього світу. У цій темі ми коротко опишемо найважливіші внутрішні змінні організації та представимо концепцію їх взаємозалежності. Вивчаючи її, вам треба постаратися зрозуміти основні характеристики цих змінних і їх роль в забезпеченні ефективності організації, а також почати сприймати їх як частини єдиного цілого.

1. ВНУТРІШНІ ЗМІННІ

Внутрішні змінні - це ситуативні чинники, що існують усередині організації. А оскільки організації є системами, створеними людьми, ці змінні насамперед - результат рішень, прийнятих в процесі менеджменту. Але це не означає, що менеджери можуть повністю контролювати всі внутрішні змінні. Найчастіше вони являють собою якусь «даність»,

яку управлінському персоналу доводиться долати, а часом і смиренно приймати. Так, General Motors змушена миритися з монотонністю конвеєрного виробництва, оскільки, відмовившись від нього, вона поставить під загрозу своє існування. І менеджери змушені визнати негативний вплив цих факторів на людей і продуктивність і робити все можливе для його зниження.

До основних внутрішніх змінним організації, що потребує особливої уваги менеджерів, відносяться мета, структура, завдання, технології і люди. Далі ми розглянемо їх характеристики і взаємозв'язок.

ЦІЛІ

Організація – це група людей, які свідомо прагнуть досягти загальних цілей. Іншими словами, її можна розглядати як засіб досягнення цілей, що дозволяє людям разом зробити те, чого вони не змогли б зробити поодинці. Цілі – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого група прагне досягти завдяки спільним зусиллям. Менеджери розробляють цілі в ході планування і доносять їх до всіх членів організації. Даний процес являє собою

потужний механізм координації, завдяки якому члени організації знають, чого вони повинні досягти.

Різноманітність цілей

Цілі організацій, особливо різних типів, сильно варіюються. Комерційні організації націлені насамперед на створення тих чи інших товарів чи послуг з урахуванням конкретних обмежень щодо витрат і прибутку, що відображено в їх цілях, що стосуються прибутковості і продуктивності. Державні установи, навчальні заклади та некомерційні лікарні не стурбовані проблемами прибутку, але витрати хвилюють і їх. Це також відображено в наборі їх цілей, пов'язаних з наданням послуг в рамках конкретних бюджетних обмежень. Але, слід зазначити, що міцна етична основа, підкріплена гострим почуттям соціальної відповідальності, як правило, обумовлена, перш за все, філософією організації, а не тим, до якого типу - комерційному або некомерційному – вона відноситься.

Різноманітність інтересів і турбот організацій стає ще ширше, якщо врахувати, що великі організації мають багато цілей. Так, наприклад, щоб отримати прибуток, комерційна фірма повинна сформулювати свої цілі щодо частки ринку, розробки нових продуктів, якості обслуговування, відбору та тренінгів менеджерів і навіть соціальної відповідальності. Некомерційні організації теж мають різноманітні цілі, але, як правило, приділяють більше уваги соціальній відповідальності. Орієнтація організації, обумовлена її цілями, багато в чому визначає рішення менеджменту.

Цілі підрозділів

Підрозділам, як і організації в цілому, також необхідні цілі. Метою фінансового підрозділу, наприклад, може бути зниження кредитних втрат до 1% від обсягу продажів, а маркетинговий підрозділ тієї ж організації матиме іншу мету - скажімо, скоротити в наступному році число скарг споживачів на 20%. Зазвичай цілі підрозділів різних організацій, що займаються одним видом діяльності, більш схожі, ніж цілі підрозділів однієї і тієї ж організації, що виконують різні функції. З цієї причини менеджери повинні постійно займатися їх координацією, керуючись при це, перш за все, загальними цілями організації. Цілі кожного підрозділу повинні вносити свій вклад в мети всієї організації, а не вступати в протиріччя з цілями інших підрозділів.

СТРУКТУРА

Формальні організації складаються з декількох рівнів управління і підрозділів. Підрозділи часто називають функціональними областями (їх не слід плутати з функціями менеджменту). Поняття функціональна область відноситься до роботи, яку виконує підрозділ для всієї організації в цілому, наприклад до маркетингу, виробництва, навчання персоналу або фінансового планування.

Структура організації відображає логічні взаємозв'язки між рівнями управління і функціональними областями, що дозволяють організації максимально ефективно досягати своїх цілей. Структурні змінні ми детально обговоримо далі, при розгляді функції організації, а зараз зосередимо увагу на двох основних пов'язаних зі структурою концепціях: спеціалізованому поділі праці і нормі керованості.

Спеціалізований поділ праці

Поділ праці характерний для будь-якої організації. У більшості сучасних організацій праця не просто довільно розподіляється між наявним персоналом. Характерною моделлю є спеціалізований поділ праці, коли кожна робота в рамках організації виконується фахівцями, тобто людьми, здатними виконати її краще за інших.

Прикладом може служити, поділ управлінської праці між фахівцями з маркетингу, фінансів і виробництва. Переваги навіть найпростішого поділу праці настільки очевидні, що вже в первісних племенах одні люди полювали, інші – створювали знаряддя, треті – готували їжу і т. д. Фахівець з історії менеджменту Клод Жорж виявив ознаки спеціалізації праці в Китаї ще в п'ятому тисячолітті до нашої ери. Європейські середньовічні промислові гільдії пішли в питаннях спеціалізації ще далі - в них заохочувалося заняття тієї або іншою професійною діяльністю протягом усього життя. Але остаточна спеціалізація, характерна для сучасної промисловості, виникла тільки після промислової революції. Причини такого запізнення стануть очевидними в ході обговорення завдань і технологій та їх взаємозв'язку зі структурою.

Зараз же ми просто вкажемо на те, що у всіх організаціях, крім найменших, праця горизонтально розділяється за напрямками спеціалізації. Якщо організація досить велика, фахівці, як правило, групуються по функціональним областям. Розглянемо, наприклад, поділ праці між менеджерами низового рівня. Поділ праці в організації є одним з найважливіших управлінських рішень. Вибір функціональних областей визначає базову структуру організації і значною мірою – її шанси на успіх. Від ефективності і результативності способів горизонтального поділу праці багато в чому залежить продуктивність

організації в порівнянні з конкурентами. Але не менш важливо і то, як праця розділяється по вертикалі.

Норма керованості

Вертикальний розподіл праці, тобто відділення функції координації від безпосереднього виконання завдань, - це умова, необхідне для успішної діяльності групи.

В результаті навмисного вертикального поділу праці в організації формується ієрархія рівнів менеджменту, описана в розділі 1. Основною характеристикою цієї ієрархії є взаємини, засновані на формальній підлеглості працівників на кожному рівні. Людина, що займає вищий управлінський пост, може мати в підпорядкуванні кількох менеджерів середнього рівня з різних функціональних областей. Менеджерам середньої ланки, в свою чергу, підпорядковуються кілька менеджерів низового рівня. В результаті ієрархічні взаємини пронизує всю організацію, аж до рівня рядового персоналу.

Кількість людей, підзвітних одному менеджеру, називають нормою керованості. Це найважливіший аспект організаційної структури. Якщо одному менеджеру підпорядковується багато працівників, то норма керованості велика, що в результаті дає плоску структуру організації. Якщо ж норма керованості мала, значить, організація має високу структуру. Як правило, великі організації з плоскою структурою мають менше рівнів управління, ніж організації приблизно такого самого розміру з високою структурою. Взаємозв'язок між нормою керованості і організаційною структурою наочно відображена на рис. 3.4.

В організації А на рис. 3.4 працюють 13 менеджерів з нормою керованості, рівній 2, що в результаті дає 6 рівнів управління. В організації Б при нормі керованості, що дорівнює 6, цих рівнів всього 3, хоча менеджерів тут працює більше. Зауважимо, що ці показники обрані тільки для ілюстрації даної концепції, оскільки на практиці норма керованості в організації сильно варіюється як на різних рівнях управління, так в різних функціональних областях

«Ідеальною» норми керованості не існує; на цей показник впливає безліч змінних всередині організації і в зовнішньому середовищі. Більш того, ні норма керованості, ні висота організаційної структури не залежать від розміру організації. Наприклад, цілі та напрямок діяльності римської католицької церкви і роздрібній торговельній мережі Sears дуже сильно відрізняються, але вони обидві знамениті величезною нормою керованості і невеликою кількістю рівнів управління. Церква - організація, що налічує мільйони членів у всьому

світі, - має всього чотири рівні, а стандартна армійська структура, яка об'єднує сто чоловік, включає десяток військових звань.

Потреба в координації

Потреба в координації, існуюча завжди, стає нагальною, коли праця, як в більшості великих сучасних організацій, чітко ділиться по горизонталі і по вертикалі. Поки менеджери не розроблять формальних механізмів координації, персонал не зможе ефективно працювати спільно. Без формальної координації різні рівні, функціональні області і окремі працівники, як правило, фокусуються на своїх інтересах, а не на інтересах організації.

Формулювання цілей організації і кожного її підрозділу і донесення їх до всіх членів - тільки один з численних механізмів координації. Кожна управлінська функція відіграє в координації свою роль. Менеджери постійно повинні запитувати себе: які вимоги щодо координації і що робиться для їх виконання. Ми повернемося до цієї теми ще не раз.

ЗАВДАННЯ

Поділ праці тягне за собою необхідність формулювання завдань. Завдання – це доручена робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана конкретним способом за зазначений час. формально завдання розподіляються не між працівниками, а між посадами. Виходячи з обраної менеджерами структури організації, для кожної посади передбачено низку завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення організаційних цілей (рис). Вважається, що якщо все завдання виконуються зазначеним способом і в запропонований терміни, організація працює успішно.

Характеристики

Завдання в організації традиційно діляться на ***три категорії: робота з персоналом, з матеріальними об'єктами (обладнання, сировина, інструменти) і з інформацією.*** Наприклад, діяльність робочого конвеєра пов'язана, в основному, з матеріальними об'єктами, робота майстра – з людьми, а робота скарбника - з інформацією.

Дуже важливими аспектами завдань є те, наскільки вони одноманітні і скільки часу потрібно для їх виконання. Машинна операція, наприклад, може полягати в просверлюванні тисяч отворів в день, і на кожну операцію йде кілька секунд. А вчений-дослідник виконує різноманітні і складні завдання, які можуть ні разу не повторюватися протягом дня, тижня або року, і на виконання яких часто йде від декількох годин до декількох днів. Загалом, можна сказати,

що в міру підвищення рівня управління діяльність менеджменту стає все менш одноманітною, а час, що виділяється на кожну операцію, збільшується.

Завдання і спеціалізація

Історично зміна характеру і змісту завдань

тісно пов'язано з розвитком спеціалізації. Як показав знаменитий експеримент Адама Сміта, коли робота ділиться між фахівцями, а не виконується від початку до кінця одним працівником, потенційна вигода величезна. На думку багатьох, саме цей приклад з опублікованої в 1776 році книги «Багатство народів» став поштовхом до промислової революції. підприємці того часу швидко зрозуміли, що спеціалізація завдань підвищує прибуток, оскільки в результаті підвищення продуктивності знижуються витрати, і цей підхід почав активно застосовуватися в багатьох простих виробничих операціях.

З тих пір і до недавнього часу існувала тенденція до посилення спеціалізації завдань і, отже, до дроблення їх на все більш вузькі операції. У XX столітті в результаті технічного прогресу і систематичного поєднання технологій і спеціалізації спеціалізація завдань досягла такого рівня, про який Сміт, судячи з усього, не міг і мріяти.

ТЕХНОЛОГІЇ

Четверта внутрішня змінна, технології, має набагато ширший зміст, ніж прийнято вважати. Більшість людей думають, що технології пов'язані виключно з винаходами і машинами. Але, наприклад, соціолог Ч. Перроу, багато писав про вплив технологій на організацію і суспільство, визначив технології як засіб перетворення сировини (людей, інформації або фізичних матеріалів) в бажані товари і послуги. Дослідник Л. Девіс запропонував схоже широке опис: «Технології - це поєднання навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для бажаних перетворень матеріалів, інформації або людей».

Завдання і технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдання передбачає використання тієї чи іншої технології як засобу перетворення матеріального входу в бажаний вихід (рис. 3.6). За словами Г. Віланда і Р. Ульріха, «Машини, обладнання та сировину можна розглядати як компоненти технологій, але найбільш значущим її компонентом, безсумнівно, є процес, в ході якого сировина перетвориться в бажаний вихід. І технології являють собою спосіб, що дозволяє здійснити це перетворення.

Вплив цієї змінної на менеджмент в значній мірою зумовлено трьома великими технологічними проривами: промисловою революцією, стандартизацією і механізацією і появою конвеєрів.

Стандартизація і механізація

Вважається, що першим стандартизацію, тобто використання стандартних взаємозамінних компонентів у виробництві, застосував винахідник волокновідділювача Еллі Вітні. Ідея стандартизації виникла у нього, коли він на замовлення військових випускав мушкети, які до цього виготовлялися вручну. Використання стандартних частин значно знизило виробничі витрати, а оскільки частини мушкетів Уітні були взаємозамінні з частинами інших мушкетів подібного типу, їх було легко ремонтувати в польових умовах.

Концепція стандартизації привела до подальшого посилення спеціалізації, відкривши нові шляхи для використання некваліфікованої і малокваліфікованої праці. Саме на ній базується концепція масового виробництва, що став невід'ємною характеристикою нашого суспільства. Сьогодні важко знайти продукт, який не стандартизований в тій чи іншій мірі. Стандартизація та механізація, тобто використання машин замість людей, в наш час широко застосовується не тільки у виробничій сфері. Наприклад, концепція швидкого ресторанного обслуговування McDonald's базується на застосуванні механізованих практичних методик для приготування гамбургерів.

Конвеєр

Коли на початку XX століття виникла автомобільна промисловість, стандартизація і механізація були вже звичним явищем. У перші роки робочий проходив з виготовляється машиною через весь технологічний процес, переміщаючись з одного робочого місця на інше в міру додавання нових компонентів. Але а в серпні 1913 року Генрі Форд запропонував ідею переміщати збирається автомобіль по конвеєрній стрічці, а працівників закріплювати за конкретними робочими місцями. Робочі більше не втрачали часу на переходи, і час складання знаменитого фордівського автомобіля Model T різко скоротилося. Досить сказати, що якщо до застосування конвеєрного методу автомобіль продавався оптовикам в середньому за 2100 дол. США,то Model T в 1918 році коштувала 290 дол. в роздрібному продажі.

Сьогодні конвеєри застосовуються практично скрізь, навіть для випуску складної продукції. Щоб максимально використовувати їх переваги, завдання, що виконуються людьми, стають все більш вузькоспеціалізованими - іноді робочий конвеєра день у день закручує кілька гвинтів на одному і тому ж компоненті або вузлі. Стандартизація, механізація та конвеєри надали

величезний вплив не тільки на характер завдань, а й на менеджмент в цілому. В результаті цих та пізніших інновацій технології та завдання стали вирішальними факторами організаційної ефективності. Взаємозалежність задач і технологій відображають класифікації технологій по Дж. Вудворд і Д. Томпсону, описані далі.

Категорії технологій по Джоан Вудворд

З усіх класифікацій типів технологій найвідомішою є система британської дослідниці менеджменту Джоан Вудворд. Вивчаючи виробничі фірми, вона виявила, що їх технології можна розділити на три категорії.

1.Індивідуальне або дрібносерійне виробництво - виготовлення виробу в єдиному екземплярі або малої партією. Часто такий продукт виготовляється для конкретного покупця по його специфікаціям або є дослідним зразком. Комп'ютери IBM, комерційні та військові літаки Boeing, унікальне медичне обладнання або космічні кораблі випускаються саме таким способом, як і товари за індивідуальними замовленнями, наприклад дошки для серфінгу, яхти, меблі, одяг.

2.Масове або великосерійне виробництво - виготовлення великої кількості ідентичних або дуже схожих виробів. Для даного типу виробництва характерні висока ступінь механізації, використання стандартних компонентів і конвеєрна збірка; так випускаються майже всі споживчі товари.

3.Безперервне виробництво - виробництво з використанням автоматизованого обладнання, що працює цілодобово і безперервно випускає однакові по своїми характеристиками продукти в дуже великих обсягах. Приклади такого виробництва - нафтопереробка, сталеливарне виробництво, виробництво електроенергії/

Категорії технологій по Томпсону

Соціолог Джеймс Томпсон розробив свою систему класифікації технологій, яка відрізняється від попередньої, але не суперечить їй. За Томпсону технології можна розділити на такі категорії.

1. довголанкові технології характеризуються серією взаємозалежних завдань, які повинні виконуватися послідовно. Типовим прикладом є складальні лінії масового виробництва. При складанні автомобіля кожна операція повинна виконуватися в певній послідовності, наприклад мотор не можна встановити перш, ніж зібрана рама.

2. Посередницькі технології характеризуються зустрічами груп людей, наприклад клієнтів або споживачів, які є взаємозалежними або хочуть бути

такими. Яскравий приклад такого типу технологій є банківська справа, об'єднує вкладників і позичальників. Телефонні компанії виступають посередниками між людьми, які хочуть зателефонувати, і тими, хто хоче, щоб їм подзвонили.

3. Інтенсивні технології характеризуються застосуванням спеціальних методик, навичок або послуг з метою конретних змін конкретних вхідних ресурсів. Приклад такої технології - монтаж кінофільму.

Слід визнати, що категорії, запропоновані Томпсоном, цілком співзвучні категоріям Вудворд. Довголанкові технології, по суті, є еквівалентом технологій масового і деяких форм безперервного виробництва. Інтенсивні технології еквівалентні індивідуальним виробництва, оскільки метою обох є максимальна гнучкість виробничого процесу. описуючи в якості інтенсивної технології лікарню, Томпсон заявляє: «У будь-який момент часу екстрене надходження хворого може вимагати його розміщення, забезпечення харчуванням, проведення рентгеноскопії, лабораторних обстежень або трудотерапії, надання соціальних, а також духовних йди релігійних послуг. І що саме з усього цього і в який момент знадобиться, стане відомо тільки після з'ясування стану пацієнта»

Посередницькі технології коштують десь між індивідуальними технологіями і технологіями масового виробництва. Їх, як правило, використовують, якщо застосовна і ефективна деяка стандартизація, але повністю стандартизувати виробничий процес неможливо. Такі технології допомагають організаціям справлятися з численними варіаціями потреб сторін, в тій чи іншій мірі пов'язаних один з одним. Наприклад, одні вкладники банків хочуть мати можливість вільно користуватися своїми вкладами, а інші готові чекати, розраховуючи на більший відсоток. І банк справляється з таким розмаїттям, пропонуючи клієнтам різні умови вкладів.

Відмінності в термінології цих класифікацій пояснюються, перш за все, професійною орієнтацією їх авторів. Вудворд займалася, в основному, технологіями промислових фірм, а Томпсон хотів створити ширшу схему, яка охоплювала б організації всіх типів. В підсумку категорії Вудворд краще відображають виробничі фірми, а категорії Томпсона, судячи з усього, більше підходять для опису технологій організацій ширшого діапазону, які працюють в інших галузях

На завершення слід сказати, що жоден з типів технологій не може вважатися «найкращим»; кожна з них має свої переваги і підходить для виконання конкретних завдань і досягнення конкретних цілей. наприклад, згадаємо про випуск автомобілів Ferrari за індивідуальними замовленнями. З

точки зору механіки ця модель, звичайно, перевершує будь-який автомобіль, що зійшов з масового конвеєра. Однак, хоча технологія індивідуального виробництва, безсумнівно, найбільше підходить для створення автомобіля для перемоги в автоперегонах, машини, випущені з використанням масових технологій, також не позбавлені певних переваг. Вони, наприклад, набагато дешевше і відмінно підходять для використання звичайним водієм на звичайних дорогах. Отже, якщо необхідно випускати недорогі машини, що задовольняють потреби великої кількості людей і доступні їм, технології масового виробництва перевершують індивідуальні виробничі технології.

Наскільки хороша та чи інша технологія, визначають споживачі. Вони ж грають важливу роль при визначенні доречності конкретних характеристик завдань і технологій в організації. Жодна технологія не принесе користі і ніяка завдання не буде виконано без участі людей, які є п'ятою важливою внутрішньою змінною організації.

ЛЮДИ

Ми часто говоримо про організації, які займаються тим-то і тим-то, і про їх менеджменті. Але при цьому неодмінно слід пам'ятати, що і організація, і менеджери, і підлеглі - це групи людей. Рішення про закриття заводу приймає конкретна людина, а не абстрактна керівництво. У випуску низькоякісної продукції слід звинувачувати не "робочих", а декількох людей, які недостатньо мотивовані або погано навчені. Якщо менеджер не бачить в кожному працівника особистість з унікальними почуттями і потребами, шанс організації досягти намічених цілей різко знижується. В кінцевому підсумку менеджер досягає цілей організації завдяки роботі інших людей, отже, люди є центральним фактором будь-якої моделі менеджменту, в тому числі і ситуативного підходу.

При ситуативному підході до менеджменту виділяють три основні аспекти людської змінної: поведінка індивідуумів, групову поведінку і модель поведінки лідера. Розуміння цієї змінної і вміння з нею справлятися - найважливіший напрям діяльності менеджера.

Те, як поводиться людина, визначається складною комбінацією його особистих характеристик і особливостей зовнішнього середовища (рис. 3.7), які ми опишемо далі. В потенціалі число цих змінних практично нескінченно, і ймовірність, що в одній і тій же ситуації двоє людей поведуть себе однаково, дорівнює нулю.

Здібності

Можливо, найбільше люди розрізняються своїми здібностями, тобто якостями, які потрібні для тієї чи іншої діяльності. Деякі здібності людина успадковує, але переважна більшість, особливо якщо мова йде про робочу діяльності, можна придбати. Наприклад, читаючи цю книгу, ви підвищуєте свій потенціал ефективного менеджера

Приймаючи рішення, яку посаду обійматиме, і яку роботу виконуватиме той чи інший працівник організації, як правило, менеджери намагаються скористатися перевагами відмінностей в здібностях людей. Відбір людини, найбільш підходящого для виконання конкретного робочого завдання, - це логічний спосіб підвищити потенційну вигоду від спеціалізації. Хоча і можна було б припустити, що найбільш здатний в тій чи іншій області чоловік неодмінно виконає цю роботу краще за інших, досвід свідчить, що на практиці на поведінку людини сильно впливають і інші фактори, що змушують його діяти не так, як передбачалося при оцінці його здібностей. Це одна з причин, по якій організації намагаються по можливості розширювати можливості своїх працівників шляхом тренінгів, адже здібності, - це, ймовірно, характеристика, яку змінити легше всього.

Схильність

Ця характеристика тісно пов'язана зі здібностями. Схильність - це потенційна здатність індивідуума щось робити. Дана характеристика обумовлена поєднанням вроджених якостей людини і накопиченого їм досвіду; її можна вважати прихованим талантом в тій або іншій галузі. Вплив схильності найбільш очевидно в таких областях, як музика і спорт. наприклад, видатний спортсмен, зайнявшись новим для себе видом спорту, цілком може відразу добитися відмінних результатів. Маючи схильність до тієї чи іншої справи, людині легше придбати відповідні здібності. Ця характеристика дуже важлива при відборі кандидатів на навчання. Якщо менеджер не може правильно оцінити, наскільки схильний працівник до даного виду діяльності, час і кошти на його навчання будуть витрачені даремно.

Потреби

Потреба - це внутрішній стан психологічної або фізіологічною, чого-небудь. Базисні потреби людини ми докладно обговоримо далі в цій книзі, досліджуючи тему мотивації. Це потреби фізіологічні (в їжі, пиття, даху) і психологічні (в причетності, в приналежності до суспільства). Багато людей відчувають також потреба у владі і вплив, але вона часто не проявляється до тих пір, поки не будуть повністю задоволені базисні потреби. Людина, часом не усвідомлюючи цього, завжди прагне до задоволення базисних потреб.

Всім знайомий приклад поведінки, мотивованого прагненням задовольнити потребу, - поведінка класного блазня. Всі його кривляння і витівки чітко націлені на визнання і схвалення товаришів по навчанню. І хоча його дії явно суперечать меті шкільної організації, т. Е. Навчання, і не можуть вважатися продуктивними, вони задовольняють особисті потреби самого блазня. Не менш яскравий приклад - поведінка секретаря фірми, розголошувати конфіденційну інформацію з метою підвищити свою значимість серед друзів.

Для менеджерів все це означає, що організація має незмінно прагнути створювати ситуації, в яких задоволення персональних потреб працівників сприяло б досягненню організаційних цілей.

Очікування

Ґрунтуючись на минулому досвіді і оцінці нинішньої ситуації, люди формують очікування щодо ймовірних наслідків своєї поведінки, і ці очікування сильно впливають на їхні вчинки. Наприклад, якщо продавець очікує, що, уклавши 9 додаткових угод і збільшивши обсяг збуту на 15%, він в кінці місяця отримає премію, то він напевно зробить ще кілька дзвінків потенційним покупцям. Але якщо, на його думку, продукт настільки хороший чи поганий, що його дзвінки навряд чи змінять показники збуту, або якщо премія не пов'язана з обсягом продажів, то, найімовірніше, він не стане докладати особливих зусиль. Навіть такий простий приклад ясно демонструє, що якщо люди не очікують, що поведінка, якого чекає від них організація, призведе до досягнення бажаних для них цілей або задоволення їх особистих потреб, вони, по всій ймовірно, не будуть намагатися працювати ефективно.

Сприйняття

Сприйняття сильно впливає на очікування і на інші аспекти поведінки. Ми визначаємо сприйняття як ментальне усвідомлення стимулів, одержуваних органами почуттів. Сприйняття дуже важливо тому, що воно визначає «реальність» кожного індивідуума. Люди реагують не на те, що

дійсно відбувається навколо, а на те, як вони це сприймають. Ви не знайдете двох людей, які сприймуть що-небудь абсолютно однаково; часом же різниця в сприйнятті просто вражає. Наприклад, для більшості людей звичайні павуки зовсім не страшні, але деякі їх панічно бояться.

Сприйняття визначає очікування людини в конкретній ситуації. Реально відбувається впливає на поведінку людей лише в тій мірі, в якій воно ними сприймається. Отже, якщо менеджери хочуть, щоб люди прагнули до досягнення організаційних цілей, вони не повинні обмежуватися створенням

відповідних умов. Їм необхідно також чітко донести до персоналу, що бажане поведінка призведе до задоволенню їх індивідуальних потреб. І поки люди не повірять у «реальність», створену менеджерами, вони не почнуть вести себе так, як треба.

Негативне сприйняття менеджменту - одна з основних причин серйозних проблем управлінського персоналу при впровадженні змін, навіть об'єктивно корисних для працівників.

Відношення

Люди відрізняються також своїм ставленням до навколишнього. Видатний фахівець в галузі соціальної психології Деріл Бем визначив ставлення як «переваги і антипатії ... нашу неприязнь або тяжіння до предметів, людям, групам або будь-яких інших впізнаваним аспектам довкілля ». Ставлення сприяє необ'єктивності сприйняття і, отже, впливає на поведінку людей. Яскравим прикладом може служити расизм. Людина, який вважає, що чорношкірі працівники не можуть працювати, як білі, як правило, перебільшує їх помилки; він просто не здатний визнати чіткі факти, що свідчать про те, що в середньому такі працівники не менш компетентні, ніж інші. Відносини формуються, в основному, під впливом людей, з якими ми найчастіше спілкуємося.

Ставлення людини до роботи - найважливіший фактор, що визначає його реакцію на такі речі, як зміна умов праці, тривалість робочого дня і матеріальні стимули. В кінці цього розділу описана цікава ситуація в британській вугледобувної промисловості, що підтверджує цю думку.

Цінності

Якщо відношення - це конкретне переконання або почуття щодо того чи іншого аспекту навколишнього середовища, то цінності - це більш широкі переконання людини щодо того, що для нього добре, погано або байдуже. «Ненавиджу ручна праця» - це відношення. "Робити щось своїми руками - найблагородніша справа »- це цінність. Цінність завжди передбачає суб'єктивність. Ось ще приклади цінностей: «Працьовитість - відмінна якість», «Демократія краще диктатури», «Багатство краще бідності ».

Подібно до багатьох інших індивідуальних характеристик, цінності формуються шляхом навчання. Їм навчають в школах і в церкві, їх формують батьки, вони укріплюються в ході різних соціальних контактів і навіть засобами розваги, наприклад телебаченням.

Зрозуміло, що організації і менеджери мають цінності, відповідні культурі навколишнього їх суспільства.

Переважання приватних фірм в США і небажання менеджера-японця звільнити робітника - це моделі, чітко відображають соціальні цінності відповідних товариств. Цінності менеджерів, особливо вищого рівня, дуже сильно позначаються на всій організації, на її цілях і політиці (див. Врізку 3.2). Більшість менеджерів вищої ланки, переконаних у бажаності високих етичних стандартів, документально формулюють свої етичні цінності та чітко дотримуються етичних норм.

У кожній організації формується своя система цінностей, яка з часом стає організаційної культурою і визначає загальний дух фірми. Будь-яка організація, як правило, має свій моральний кодекс, свої звичаї і заборони. Згодом у багатьох організаціях з'являються особистості, як би індивідуалізують спосіб ведення бізнесу в них. У деяких соціальних групах США, наприклад, останнім часом спостерігається підвищення цінності такого аспекту, як якість життя, і відмова від такої цінності, як лояльність фірмі. Люди все частіше відмовляються від підвищень по службі з перекладом, тому що вартість життя в новому місці негативно вплине на їх рівень життя. І менеджери вищої ланки намагаються або прийняти і підтримати нові цінності, або зберегти колишні стандарти.

Врізка 3.2. Цінності вищого менеджменту

Опитування з проблем етики, проведений Інститутом громадської думки Gallup для Wall Street Journal, показало, що менеджери вищої ланки і прості громадяни часто дивляться на них по-різному. У багатьох випадках керівники були більш вимогливі до себе і оточуючих.

Наприклад, 95% керівників відповіли, що не вказати в декларації суму в 2500 дол., отриману як відсоток на вклади, неприпустимо, і з ними погодься лише 75% звичайних громадян.

Прохання до начальника оплатити проїзд на таксі по службових справах, якщо ви машиною не користувалися, назвали аморальним вчинком 76% керівників, а в іншій групі респондентів її засудили тільки 52%. Але по деяких проблемах обидві групи були практично одностайні. приблизно половина кожної з них не схвалювала «несунів»; тільки 25% керівників і 16% звичайних людей відповіли, що агент із закупівель не повинен приймати пляшку спиртного на Різдво від компанії-постачальника.

Вибір найдорожчого блюда, якщо обід оплачує компанія, здався негожим 23% керівників і 29% інших респондентів.

Тільки 20 і 25% з цих груп відповідно засудили використання офісного ксерокса для особистих потреб. Виявилося також, що керівники рідше інших людей застосовують подвійний стандарт. наприклад, «Поцупити» красиву

попільничку у сусіда вважали неприпустимим 99% керівників, а забрати її з роботи - 90%. А в іншій групі перший вчинок засудили 84% опитаних, а другий - 62%. Опитування також показало, що більш літні і менш освічені респонденти, що проживають в сільській місцевості, дотримуються більш строгих поглядів на етичні проблеми, ніж більш молоді і освічені жителі великих міст. Виявилося також, що релігійні люди, які відвідують церкву, були в своїх судженнях не більше суворі, ніж ті, хто церква не відвідують. Однак люди, які заявили, що вони релігійні незалежно від того, чи ходять вони церква, виявилися більш строгими в етичних питаннях, ніж атеїсти. Наприклад, винос офісного приладдя з фірми засудили 49% атеїстів і 54% релігійно налаштованих респондентів. Для збору цих даних Gallup провів влітку 1989 року два опитування, в ході яких було опитано 1558 дорослих респондентів.

Вплив середовища на особистість і поведінку

Всі описані вище характеристики визначають нашу індивідуальність. Але хоча кожен індивідуум в різних ситуаціях буде вести себе інакше, ніж інші, все ж існує якийсь поведінковий шаблон, стійкий набір щодо послідовних і узгоджених характеристик. Він і визначає нашу особистість, т. Е. «Характеристики індивідуума і його поведінку, організація яких відображає унікальність методів, якими він користується, щоб пристосуватися до навколишнього середовища ».

Психологи традиційно описували поведінку індивідуума з точки зору особистісних характеристик, таких як агресивність, чесність, впевненість в собі, відкритість або замкнутість, рішучість або нерішучість. До 1970-х років більшість психологів вважали, що ці риси незмінно зберігаються у всіх ситуаціях, т. Е. Впевнена людина завжди буде впевнений в собі, а боязкий завжди буде боязкий. Але сьогодні багато фахівців, наприклад, У. Мішель, стверджують, що поведінка людини варіюється в залежності від ситуації. Дослідження Мішеля підтвердили ситуативну обумовленість навіть такої базової характеристики, як чесність. Виявилося, що практично всі люди бувають чесними в одних ситуаціях і нечесними в інших. Інші дослідження показали, що, хоча риси характеру і зовнішнє середовище дійсно в сукупності визначають поведінку індивідуума, ситуація надає на нього ще більший вплив.

Ці висновки дуже важливі, оскільки вказують на необхідність формування робочої атмосфери, що підтримує бажаний для організації тип поведінки. Але це аж ніяк не означає, що особистісні характеристики не важливі. Ряд досліджень Т. Харрелл з Стенфордського університету показав, що ці характеристики є потужним фактором успішної трудової діяльності. Харрелл

порівняв зарплату випускників курсу ділового адміністрування свого університету через 5, 10 і 15 років після закінчення навчання. Виявилося, що більше інших заробляють ті, хто енергійні, впевнені в собі, здатні йти на контакт з оточуючими і ризикувати.

Отже, менеджери повинні незмінно прагнути розширювати свої здібності спрямовувати поведінку працівників так, щоб воно сприяло досягненню цілей організації, і створювати робочу середу, підтримуючу бажані поведінкові шаблони. Очевидно, що амбітний, самовпевнений і рішуча людина, цілком ймовірно, навряд чи багато чого доб'ється в робочому середовищі, в якій не заохочується ініціатива і існує безліч різних обмежень.

Робоче середовище - це сукупність всіх внутрішніх змінних, в процесі управління модифікованих і пристосованих до потреб організації. Величезна кількість факторів, нескінченне число потенційних варіацій кожної змінної і той факт, що всі ці фактори взаємопов'язані між собою і постійно змінюються, надзвичайно підвищують складність організаційної робочого середовища. На сьогоднішній день дослідники поки зовсім не готові пояснити і науково спрогнозувати вплив робочої середовища на поведінку працівників. Оскільки це дійсно дуже складне питання, а ми з вами ще не обговорили всі фактори робочого середовища, ми повернемося до цієї теми в інших главах. Але є два аспекти робочого середовища, які настільки сильно впливають на індивідуальну поведінку, що ми не можемо не згадати про них в цьому розділі. Це групи і лідерство.

Групи

Всі ми чудово знаємо, що групи здатні надавати на поведінку індивідуума величезний вплив. Ефект впливу групи на поведінку людини на робочому місці був відкритий професором Гарвардського університету Елтоном Мейо. Багато дослідників вважають його початковій точкою біхевіорістської наукової школи. Групи формуються спонтанно в будь-якої формальної організації в результаті численних можливостей для соціальної взаємодії людей. Сама організація і її підрозділи також є групами вже за визначенням.

Члени груп мають спільні цінності, ставлення та очікування щодо норм поведінки. Чим більше людина цінує своє членство в групі, тим більше він буде прагнути відповідати прийнятим в ній нормам.

Групові норми можуть сприяти досягненню формальних цілей організації, а можуть і відволікати людей від них. Досягненню організаційних цілей сприяють, наприклад, такі норми, як дух колективізму або відкрите і чесне спілкування. А прикладом групової норми, що перешкоджає досягненню

організаційних цілей, може послужити ситуація, коли члена групи, незмінно прагне до високих показників, вважають вискочкою. Дослідження на базі британської вугільної промисловості, про який розповідається в кінці цієї глави, крім усього іншого, демонструє вплив групи на поведінку індивідуума.

Лідерство

Щоб бути ефективним менеджером, необхідно бути і ефективним лідером. Лідерство - це засіб впливу менеджера на людей, завдяки якому він змушує їх чинити так, як йому треба. В організаційному середовищі існує кілька підходів до лідерства. Менеджери використовують такий підхід, як стиль лідерства.

Стиль лідерства відображає цінності менеджера, його ставлення до підлеглих, самооцінку і особистісні характеристики. Ефективність того чи іншого стилю залежить від ситуації, зокрема від характеру роботи і індивідуальних характеристик підлеглих. Те, наскільки ефективний обраний менеджером стиль, у величезній мірі визначає, чи зможе він забезпечити досягнення намічених цілей, розв'язати конфлікт, створити команду і керувати стресами.

2 питання Взаємозалежність внутрішніх змінних

Ми описали основні внутрішні змінні окремо тільки для того, щоб полегшити розуміння вами їх характеристик. Але слід пам'ятати, що в управлінській практиці їх ні в якому разі не можна розглядати незалежно

один від одного. У цьому розділі ми чітко вказали на тісний взаємозв'язок між завданнями і технологіями, а в наступних розповімо про інших взаємозв'язках. Ми прагнемо донести до читача ключову концепцію: що серйозні зміни однієї змінної в тій чи іншій мірі неодмінно позначаться на інших, причому вплив подальших змін нерідко у багато разів сильніше впливу первинних.

Системна модель внутрішніх змінних

Хоча кожна школа менеджменту внесла в розуміння внутрішніх змінних організації помітний внесок, концепція організації як цілісності, що складається з взаємозалежних частин, з'явилася, насамперед, завдяки теорії систем. На рис. 3.8 представлена модель, що відображає взаємозв'язок внутрішніх змінних: цілей, структури, завдань, технологій і людей. (В наступних розділах ми розширимо цю модель, включивши в неї групи, лідерство та інші фактори робочого середовища.)

соціотехнічні підсистеми

Організації, як ви пам'ятаєте, - відкриті системи. Модель на рис. 3.8 можна вважати повною, оскільки вона включає тільки внутрішні змінні. Але, як ви дізнаєтеся з наступного розділу, на організацію сильно впливають також зовнішні змінні. Отже, рис. 3.8 потрібно розглядати як модель внутрішніх социотехнических підсистем організації. Социотехническими їх називають тому, що вони включають соціальний компонент (людей) і технічний компонент (інші внутрішні змінні).

Далі ми розповімо про дослідження на базі британської вуглевидобувної промисловості, яке призвело до появи концепції соціотехнічних підсистем. Ми робимо це, щоб ще раз підкреслити: здійснюючи будь-які дії, менеджер повинен враховувати взаємини між усіма основними факторами, що впливають на організацію.

В результаті націоналізації британської вугледобувної промисловості після другої світової війни її діяльність була модернізована з метою підвищення продуктивності і поліпшення соціальних умов праці. Використовувана в той час технологія масового виробництва, відома під назвою «метод довгого забою", не сприяла позитивному взаємодії шахтарів. Робота була важкою, дуже спеціалізованої і строго послідовною, т. Е. Структурованої, як цього вимагали технології.

До появи технології масового виробництва вугілля добувався практично вручну: бригади з двох шахтарів і підсобного робітника, закреплявшего порожні вагонетки, виконували всі операції і працювали кожен над своїм вугільним пластом, практично не маючи контакт один з одним. Робочі самі підбирали напарників і часто їх пов'язували тісні дружні стосунки. Бригади були повністю автономні. Вони конкурували між собою, але в важкі часи підтримували один одного, як це прийнято по шахтарській кодексу взаємовиручки.

Дослідження галузі після впровадження нової технології виявило проблеми, що виникли через зміни соціальної структури. Метод «довгого забою» вимагав спеціалізації по типу заводський, і бригади більше не виконували всі операції. Шахтарів розділили на великі бригади по 40 50 осіб, які, в свою чергу, розділили на три зміни. Кожна виконувала свої завдання. Цей метод дозволяв одночасно вести розробку всього вугільного пласта.

Робота кожної зміни залежала від роботи попередньої. Якщо одна зміна погано розкривала пласт, наступна не могла видати «на гора» плановий обсяг. Таким чином, робота розподілялася не порівну. Умови праці варіювалися, як і складність завдань. Зарплата за виконання різних завдань була різною і не

завжди справедливою. Це не забарилося позначитися на поведінці робітників - роздратовані ситуацією, вони почали проявляти захисний індивідуалізм, часто висловлювали недовіру до колег по зміні, процвітало хабарництво, взаємні звинувачення і прогули. Всупереч очікуванням, підвищення продуктивності не було. Нова робоча структура зруйнувала сильну соціальну структуру ручного методу.

Націоналізація британської вугільної промисловості дозволила модернізувати організацію робочих груп. Спроби врахувати не тільки технічний, але і соціальний фактор, наприклад навчання шахтарів різним видам операцій, справили позитивний вплив на продуктивність галузі та умови праці. Дослідження на базі вуглевидобувної промисловості сприяли появі концепції організації як соціотехнічної системи, т. е. системи, що складається з взаємозв'язаних соціальної і технічної систем. Як бачите, враховуючи тільки технологічні чинники, менеджмент галузі не зміг досягти намічених цілей. Цілі були досягнуті тільки після того, як була змінена структура роботи і враховано індивідуальне та групове поведінка, що дозволило зменшити негативний ефект нової робочої методики.

РЕЗЮМЕ

1. Основними змінними внутрішнього середовища організації є структура, цілі, завдання, технології і люди.

2. Практично всі організації діляться по горизонталі

на спеціалізовані функціональні області і по вертикалі - на рівні управління. Структура організації -це логічний взаємозв'язок між функціональними областями і рівнями управління, яка використовується для досягнення цілей організації.

3. Норма керованості, т. Е. Число безпосередніх підлеглих у одного менеджера, - найважливіший аспект структури. Якщо норма велика, а рівнів управління мало, структуру називають плоскою. Високі структури характеризуються великою кількістю рівнів управління і малої нормою керованості.

4. Цілі - це конкретний кінцевий стан або бажані результати, яких прагнуть досягти члени організації, працюючи спільно. Формулювання і донесення цілей до членів організації є важливим інструментом координації роботи, розподіленої між спеціалізованими групами.

5. Завдання - це доручена робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана конкретним способом за зазначений час. Через тісних

зв'язків між завданням і технологією після промислової революції існує стійка тенденція до спеціалізації завдань.

6. Технології - це будь-який засіб, за допомогою якого вводяться фактори перетворюються в вихід; це поняття включає обладнання, інструменти, навички і знання. Потенційна продуктивність спеціалізованого поділу праці значно підвищилася завдяки технічному прогресу, стандартизації і появи конвеєрів.

7. За Вудворд дрібносерійна технологія являє собою виробництво на замовлення. При використанні технологій масового виробництва випускаються великі обсяги практично ідентичних продуктів. У безперервному виробництві завдяки використанню автоматичного обладнання виготовляються великі обсяги абсолютно ідентичних продуктів.

8. За Томпсоном довголанкові технології характеризуються серією взаємозалежних завдань, які повинні виконуватися послідовно. Посередницькі технології характеризуються зустрічами груп людей, які є

взаємозалежними. Інтенсивні технології характеризуються застосуванням спеціальних методик, навичок або послуг з метою конкретних змін конкретних вхідних ресурсів.

9. Менеджери займаються питаннями поведінки людей як індивідуумів, груп і лідерів. Найважливішими для менеджера аспектами індивідуальної поведінки є здібності, схильність, відношення, потреби, цінності, очікування і сприйняття. Середовище, створене менеджерами, надає на поведінку працівника великий вплив, отже, менеджери повинні прагнути до створення середовища, що сприяє досягненню організаційних цілей.

10. Всі внутрішні змінні організації взаємопов'язані. У сукупності вони являють собою соціотехнічну підсистему. Зміна однієї з них впливає на інші. Поліпшення однієї змінної, наприклад технології, не завжди сприяє підвищенню продуктивності, оскільки ця зміна може негативно позначитися на іншої змінної, наприклад на людях.