



ЧАСТЬ II

НЕКОТОРЫЕ ОБРАЗЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Последующие главы демонстрируют, как можно использовать метафору для развития теорий об организации и менеджменте. Некоторые главы посвящены метафорам, уже довольно хорошо исследованным.

Другие открывают новые горизонты. Вместе они показывают, как с помощью метафоры можно генерировать целый ряд взаимодополняющих взглядов на природу организации и то, как ее строить и как ею управлять.



2

Миром правит механизация

Китайский мудрец Чуан-цзы, живший в IV веке до н.э., рассказывал такую историю:

Путешествуя по районам к северу от реки Хан, Цзе-гун увидел старика, который трудился на огороде. Старик спускался в колодец, доставал воду сосудом, уместавшимся в его руке, а затем выливал воду в оросительную канаву. Усилия его были огромны, результаты – ничтожны.

Цзе-гун сказал:

– Есть способ, с помощью которого можно вырыть сто канав за один день и сделать многое, затратив мало трудов. Не хочешь послушать?

Огородник встал, взглянул на него и спросил:

– И что же это за способ?

Цзе-гун продолжил:

– Нужно взять деревянный рычаг, утяжеленный с одного конца и легкий с другого. Так ты сможешь доставать воду так быстро, что она будет литься рекой. Это будет колодезный журавль.

Лицо старика вспыхнуло гневом:

– Я слышал от своего учителя, что тот, кто использует машины, делает свою работу, как машина. У того, кто делает работу, как

машина, сердце становится, как машина, а тот, у кого сердце подобно машине, теряет свою простоту. А потерявший простоту перестает понимать стремления своей души. Честному человеку не пристало сомневаться в стремлениях души. Не то чтобы я не знал о таких вещах – просто я стыжусь их использовать.

Если бы старик попал в современный мир, он наверняка пришел бы в полное смятение. Машины сегодня оказывают влияние практически на все аспекты нашей жизни. Спор, начатый стариком и Цзе-гуном, продолжается по сей день. По общепринятому мнению, механизация принесла человеку пользу, превратив его из противоборца в господина природы. Другие видят это так же, как старик, когда задумываются о высокой цене механического прогресса в отношении перехода от ручного труда к фабричному производству, смены сельской жизни на рост городов, общего упадка окружающей среды и атаки рационализма на человеческий дух.

Как бы вы к этому ни относились, мудрость слов старика о всюду проникающем влиянии машин несомненна. Использование машин радикально трансформировало природу производства и за несколько веков наложило отпечаток на воображение, мысли и чувства людей. Ученые придумали механистические интерпретации природы, а философы и психологи сформулировали механистические теории человеческого разума и поведения. Мы учимся все больше использовать машину как метафору для себя и общества и лепить свой мир в соответствии с механистическими принципами.

И это как нельзя более наглядно представлено в современной организации.

Рассмотрим, к примеру, механическую точность, которой ждут от многих учреждений. Организации часто злоупотребляют точностью, требуемой от часов: люди должны приходить на работу в определенное время, выполнять заранее обусловленные действия, отдыхать в отведенные для этого часы, а потом возобновлять свою деятельность до тех пор, пока рабочий день не кончится. Во многих организациях одна смена методически сменяет другую, чтобы работа не останавливалась двадцать четыре часа в сутки семь дней в неделю. Зачастую эта работа механическая и монотонная. Любой, кто наблюдал работу на массовом производстве или в одной из крупных «офисных фабрик», перерабатывающих документы – страховые требования, налоговые декларации, банковские чеки, – наверняка заметил машиноподобность, с которой работают такие организации. Они построены как машины, и их сотрудники, по сути, должны вести себя подобно деталям механизма.

Рестораны быстрого питания и организации, предоставляющие разного рода услуги, работают по схожим принципам, каждое действие в них спланировано заранее, даже там, где речь идет о взаимодействии людей на личном уровне.

Сотрудников часто учат общаться с клиентами согласно детально расписанной инструкции и по ней же проверяют их работу. Даже самая обычная улыбка, приветствие, высказывание или совет продавца программируются политикой компании и многократно репетируются, чтобы выглядеть естественными. Проверочный лист, предназначенный для проверки начальством работы сотрудников и использованный в одном знаменитом ресторане быстрого питания (см. пример 2.1), показывает, до какой степени простую задачу вроде обслуживания посетителя можно механизировать, отследить и оценить механическим путем.

Машины, механистическое мышление и расцвет бюрократической организации

Организации, которые создаются и управляются как машины, сегодня принято называть бюрократическими. Но большинство организаций в какой-то степени бюрократизировано, поскольку механистический образ мысли сформировал наши базовые понятия о том, что такое организация вообще. Например, говоря об организации, мы обычно имеем в виду некие упорядоченные отношения между четко определенными частями, расположенными в установленном порядке. Возможно, этот образ не очень ярок, но речь идет о системе механических отношений. Сравнивая организации с машинами, мы ожидаем, что и работать они будут, как машины – без сбоев, продуктивно, надежно и предсказуемо.

При определенных обстоятельствах, описанных в заключительной части этой главы, механический режим организации может обеспечить основу высокопродуктивной деятельности. Но в других случаях это приводит к нежелательным последствиям. Таким образом, важно понять, как и когда мы начинаем мыслить «механическими» терминами и как многочисленные популярные теории и принимаемые как должное организационные идеи поддерживают этот образ мысли. Одна из самых сложных проблем, с которыми сталкиваются современные организации, – необходимость вытеснить этот подход с помощью свежих идей и подходов, таких, как те, что описаны ниже. Давайте поэтому обратимся к истории, стоящей за развитием наших механистических концепций организации.

Происхождение механистической организации

Организации редко создаются как самоцель. Они являются инструментами для достижения других целей. Это отражает и происхождение слова «организация» – от греческого *organon*, что значит «инструмент». Поэтому неудивительно,

Пример 2.1. Листок наблюдений руководства, используемый для оценки работы персонала за стойкой в ресторане быстрого питания

Приветствие посетителя		
1. Присутствует улыбка		
2. Приветствие искреннее		
3. Есть контакт глаз		
Другое:		
Принятие заказа		
1. Человек за стойкой хорошо знаком с меню (не ищет, где что)		
2. Посетителю не приходится повторять заказ дважды		
3. Малые заказы (четыре наименования или меньше) запоминаются, а не записываются		
4. Присутствуют заказы по рекомендации продавца		
Другое:		
Выполнение заказа		
1. Заказ собирается в должной последовательности		
2. Блюда, приготовленные в гриле, подаются первыми		
3. Напитки наливают в правильной последовательности		
4. Правильное количество льда		
5. Стаканы наклоняют, кнопки нажимают пальцем		
6. Напитки наливают до нужного уровня		
7. Стаканы накрывают крышкой		
8. Стаканы чистые		
9. Время заварки кофе отслеживается		
10. Стаканы с кофе наполняются до определенного уровня		
Другое:		
Подача заказа		
1. Он должным образом упакован		
2. Пакет согнут пополам		
3. Для еды в ресторане используются пластмассовые подносы		
4. Используются подставки для подносов		
5. Еда подается должным образом		
Другое:		
Просьба и получение оплаты		
1. Объем заказа объявляется четко и достаточно громко		
2. Полученная сумма четко объявляется		
3. Сдачу отсчитывают вслух		
4. Сдачу считают точно		
5. Крупные счета кладут на прилавок до выдачи сдачи		
Другое:		
Выражение благодарности и просьба прийти еще		
1. Всегда говорят спасибо		
2. Это говорится искренне		
3. Присутствует контакт глаз		
4. Просьба прийти в ресторан снова		
Другое:		

что идеи иерархии целей и задач организации стали фундаментальными организационными понятиями, поскольку инструменты – это механические приспособления, придуманные и разработанные для того, чтобы помочь в осуществлении какой-нибудь целенаправленной деятельности.

Эта инструментальность очевидна в практике самых ранних из известных нам формальных организаций – тех, что строили египетские пирамиды, великие империи, соборы и армии. Однако именно с изобретением и распространением машин, особенно в ходе промышленной революции в Европе и Северной Америке, концепции организации стали по-настоящему механистическими. Использование машин, особенно в промышленности, требовало от организаций адаптации к «потребностям» этих машин.

Если рассмотреть, какие изменения в организации сопровождают индустриальную революцию, то обнаружится нарастающая тенденция к бюрократизации и рутинизации жизни в целом. Многие семейные предприятия и умелые кустари отказались от автономной работы у себя дома и в мастерских ради малоквалифицированной работы на фабриках. В то же время владельцы и инженеры на фабриках осознали, что эффективность их новых машин требует серьезных изменений в организации труда и контроле над ним. Разделение труда, пронесенное шотландским экономистом Адамом Смитом в книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776), интенсифицировалось и становилось все более специализированным по мере стремления фабрикантов к увеличению эффективности через ограничение свободы действий рабочих, чтобы облегчить контроль над ними со стороны машин и мастеров. Также новые процедуры и приемы вводились для того, чтобы дисциплинировать рабочих и заставить их смириться с безжалостным порядком фабричного производства.

Многое позаимствовали у военных структур, которые чуть ли не со времен Фридриха Прусского стали прототипом механистической организации. Фридрих, правивший с 1740 по 1786 годы, унаследовал армию, состоявшую по большей части из преступников, нищих, иностранных наемников и парней, призванных против воли, – неуправляемое сборище. Он был намерен изменить ситуацию и быстро приступил к реформам. Воспользовавшись опытом римских легионов и реформированных европейских армий XVI века, он внес и свои новации, на значительную часть которых его вдохновили механические изобретения той эпохи.

Так, Фридриха занимало, как работают автоматические игрушки – механические человечки, например, – и в стремлении превратить армию в надежный и эффективный инструмент он провел реформы, способствовавшие превращению солдат в автоматы, а именно: введение званий и воинской формы, развитие и стандартизация уставов, повышение специализации задач, использование стандартного снаряжения, создание языка команд и систематическое обучение, в том числе

армейская муштра. Целью Фридриха было превратить свою армию в эффективный механизм, действующий посредством стандартизированных частей. Процедуры обучения позволили создать такие запчасти практически из любого сырья, обеспечивая возможность легко заменять их по мере необходимости, что является важным качеством на случай военных действий. Чтобы обеспечить действие военной машины по команде, Фридрих придерживался принципа, что солдаты должны бояться своих офицеров больше, чем врага. А чтобы обеспечить как можно более мудрое использование этой военной машины, он разделил совещательную и командную функции, освободив советников-специалистов (штаб) от командной линии, чтобы те планировали военные действия. Со временем последовали дальнейшие усовершенствования, в том числе идея децентрализации контроля с целью создать большую автономию частей в разных боевых ситуациях.

Многие из этих идей и приемов оказались актуальными при решении проблем фабричного производства, и по мере того как предприниматели искали формы организации, подходившие для машинных технологий, потихоньку входили в практику на протяжении XIX века. Новые технологии сопровождалась и поддерживались механизацией человеческих мыслей и действий. Организации, которые использовали машины, все больше походили на машины. Представление Фридриха Великого о «механизированной» армии постепенно воплотилось в реальность в офисах и на фабриках.

В XIX веке был предпринят целый ряд попыток систематизировать и продвигать идеи, способные привести к эффективным организации и управлению. Так, за воспетым Адамом Смитом разделением труда последовала публичная демонстрация массового производства оружия из стандартизованных деталей, которую провел в 1801 году Эли Уитни. В 1832 году Чарльз Баббидж, изобретатель одного из ранних математических компьютеров, опубликовал трактат в защиту научного подхода к организации и управлению, где подчеркивались важность планирования и правильное разделение труда. Однако лишь в начале XX века эти идеи были синтезированы в общую теорию организации и управления.

Существенный вклад в эту теорию внес немецкий социолог Макс Вебер, заметивший параллели между механизацией промышленности и распространением бюрократических организаций. Он отмечал, что бюрократизация автоматизирует процесс администрирования точно так же, как машина автоматизирует производство. В его работе мы находим первое полноценное определение бюрократии как формы организации, в которой важны точность, скорость, ясность, бесперебойность, надежность и эффективность, достигаемые за счет четкого разделения задач, иерархической системы подчинения и подробно расписанных норм и правил.

Как социолога Вебера интересовали социальные последствия распространения бюрократии, и, как старик из истории Чуан-цзы, он был озабочен тем, какое

влияние оно окажет на людей. Он видел, что бюрократический подход способен рутинизировать и механизировать практически любую сторону жизни человека, разъедаая его дух и способность действовать спонтанно. Вебер также признавал, что бюрократизация может иметь огромные политические последствия, так как подрывает потенциал создания более демократических форм организации. Его труды, посвященные бюрократии, пронизаны глубоким скептицизмом (см. главу 9).

Еще один крупный вклад был сделан группой теоретиков менеджмента в Северной Америке и Европе, создавших основу того, что сегодня известно как «классическая теория менеджмента» и «научный менеджмент». В отличие от Вебера они были твердыми сторонниками бюрократизации и отдали много сил детальному определению принципов и методов, с помощью которых можно выстроить этот тип организации. Теоретики классического менеджмента сосредоточили внимание на разработке тотальной организации, в то время как сторонники научного менеджмента занимались вопросами, связанными с организацией и управлением в приложении к отдельным работам. Именно благодаря идеям этих теоретиков механистические принципы организации так прочно укоренились в нашем сознании. Значит, стоит рассмотреть их работы более подробно.

Классическая теория менеджмента: построение бюрократических организаций

Типичные представители «классических» теоретиков – француз Анри Файоль, американец Ф. У. Муни и англичанин Линдалл Урвик. Все они интересовались проблемами практического менеджмента и стремились систематизировать свой опыт построения успешных организаций. Основной упор делался на том, что управление – это процесс планирования, организации, командования, координации и контроля. Вместе они заложили основу для многих современных управленческих приемов – таких, как управление по задачам (МВО*), системы планирования, программирования и составления бюджета (PPBS**) и другие, подчеркивающие рациональное планирование и контроль. Каждый теоретик систематизировал свои взгляды, основываясь на комбинации военных и инженерных принципов. В примере 2.2 суммируются некоторые общие положения классической теории менеджмента.

Применяя эти принципы на практике, мы получим тип организации, представленный в знакомой организационной схеме (пример 2.3): четко определенные

* Management by objectives.

** Planning, programming, budgeting systems.

Пример 2.2. Принципы классической теории управления

Единоначалие: сотрудник должен получать приказы только от одного начальника.

Скалярная цепочка: властные указания идут от начальника к подчиненному, сверху вниз; эта цепочка, появляющаяся благодаря принципу единоначалия, должна использоваться как канал коммуникации и принятия решений.

Пределы контроля: количество людей, подчиненных одному начальнику, не должно быть настолько велико, чтобы создавать проблемы коммуникации и координации.

Обязанности персонала: штатные сотрудники могут оказывать консультационные услуги, но не должны посягать на обязанности руководства.

Инициатива: поощряется на всех уровнях организации.

Разделение труда: менеджмент должен быть специализирован настолько, насколько это нужно для эффективного достижения цели организации.

Полномочия и ответственность: должно уделяться внимание праву давать приказы и требовать повиновения; должен быть достигнут определенный баланс между полномочиями и ответственностью. Бессмысленно назначать кого-то ответственным за работу, если у этого человека нет достаточных полномочий для ее выполнения.

Централизация (власти): всегда присутствует до какой-то степени, должна варьировать, чтобы оптимизировать использование способностей сотрудников.

Дисциплина: повиновение, прилежание, энергия, хорошее поведение и внешние проявления уважения согласно общепринятым нормам и правилам.

Подчинение индивидуальных интересов общим: посредством твердости, примера, справедливых соглашений и постоянного надзора.

Объективность: основана на доброжелательности и справедливости, ее цель – поддерживать сотрудников в выполнении их обязанностей; справедливая оплата, что обеспечивает хороший моральный климат и в то же время не ведет к переплате.

Стабильность пребывания в должности сотрудников: чтобы обеспечить развитие талантов.

Командный дух: чтобы обеспечить гармонию как основу силы.

Эти принципы, многие из которых были впервые использованы Фридрихом Великим и другими военными специалистами для превращения армии в «военную машину», стали основой теории управления в первой половине XX века. Они также широко используются и сегодня.

должности, организованные в иерархию четко определенными линиями команд или общения. Внимательно рассмотрев эти принципы, мы обнаружим, что приверженцы классической теории, по сути, разрабатывали организацию точно так же, как если бы они разрабатывали машину.

Когда инженер создает какую-то машину, его задача – определить систему взаимозависимых деталей, выстроенных в определенной последовательности и скрепленных строго заданными точками сопротивления или твердости. Классики пытались достичь схожей схемы построения организации. Это видно из того, что организация воспринимается как соединение деталей – таких функциональных отделов, как производство, маркетинг, финансы, кадры, отдел исследований и разработок, которые далее определяются как система четких рабочих заданий. Должностные обязанности смыкаются таким образом, чтобы дополнять друг друга как можно полнее, и связаны вместе посредством скалярной цепи команд, выраженной классической поговоркой: «один человек – один начальник».

Действия в созданной таким образом организационной структуре должны осуществляться как можно точнее посредством схем власти – например, в отношении должностных обязанностей и права отдавать приказы и требовать повиновения. Схемы власти служат гарантией устойчивости и координируют деятельность, ограничивая ее в одном направлении и поощряя в другом. Уделяя пристальное внимание схемам власти и общему процессу руководства, дисциплины и подчинению отдельного человека общему интересу, классики стремились к тому, чтобы поступающие с верха организации команды шли вниз по строго определенному пути и вызывали строго определенные действия.

Эти принципы лежат в основе как централизованной бюрократии (показанной в примере 2.3), так и модифицированной формы, обнаруженной в разделенной на отделы организации, где разные подразделения могут оперировать полуавтономно под общим, а не детальным, надзором и контролем высших руководителей. Как военные, которые ввели децентрализацию для решения трудных боевых задач, теоретики классического менеджмента признавали необходимость примирить противоречащие друг другу требования централизации и децентрализации, чтобы сохранить приемлемую гибкость в разных частях крупных организаций.

Способность добиться децентрализации такого рода весьма развилась в XX веке благодаря таким управленческим приемам, как МВО и PPBS, и разработке сложных информационных управленческих систем (MIS*), часто используемых для установления вертикального контроля, за который ратовали теоретики классического менеджмента. Например, разные формы МВО часто используются

* Management information system.

Пример 2.3. Схема организации, иллюстрирующая принципы классической теории управления и бюрократической организации

Схема А. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

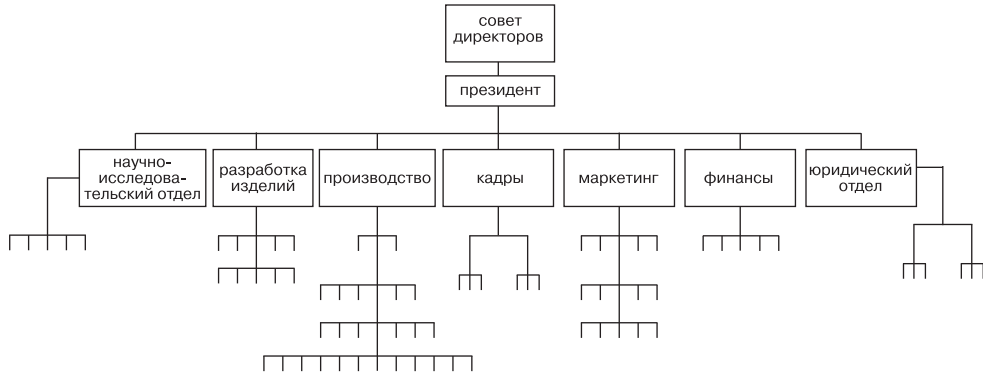
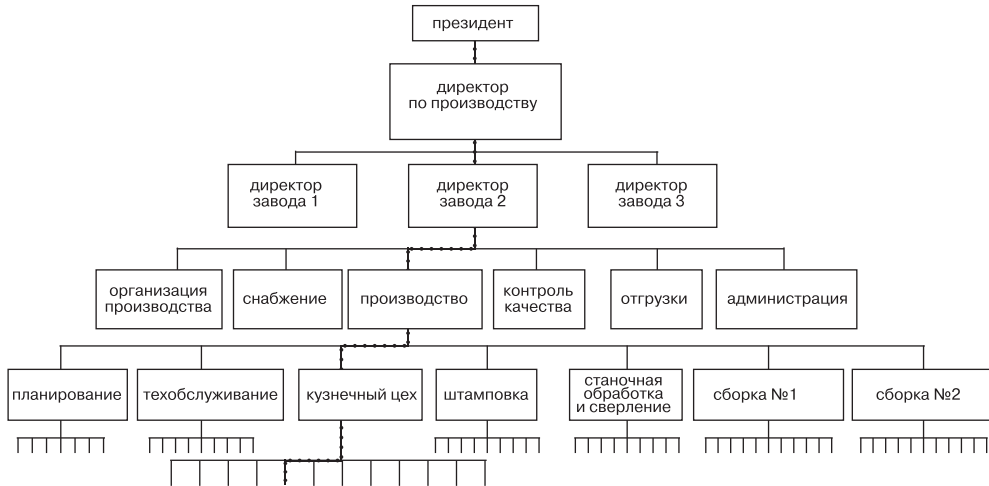


Схема Б. ДЕТАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОТДЕЛА



На схеме А показана организация, разделенная по принципу функциональной специализации. Каждый отдел имеет собственную иерархическую структуру. Схема Б показывает детально, как делится отдел производства. Обратите внимание на цепочку команд, идущую сверху вниз. С любой точки внизу есть только один путь наверх, что отражает принцип, что каждый подчиненный имеет только одного начальника (пунктирная линия). Отметим различные пределы контроля. Предел контроля генерального директора на схеме А равен семи. У бригадира кузнецов в производственном отделе (схемы А и В) он равен двенадцати. У директора производства – трем. Заметьте, что консультативные или кадровые отделы (финансовый, кадровый, юридический, научно-исследовательский) не имеют прямой власти над «линейными» отделами – например, производственным.

для того, чтобы наложить на организацию механистическую систему целей и задач. Затем с помощью этих целей контролируется направление, в котором управляющие и подчиненные ведут организацию – скажем, посредством постановки задач в отношении производительности компании, которые соответствовали бы этим целям и бюджетным системам. Компьютеризированные системы информации сегодня позволяют подвергать производительность труда практически полному надзору и контролю.

Таким образом, идеи теоретиков-классиков укрепляются под видом современного менеджмента. Часто это происходит, потому что люди, разрабатывающие управленческие системы, начинают механистически относиться к организации и не знают, как использовать эти приемы – например, для того, чтобы продвигать организационное обучение и исследования, описанные в главе 4, или участливые корпоративные культуры или системы организационной демократии, описанные в главах 5 и 6.

Классическая теория менеджмента и ее современное применение делают упор на том, что организация может или должна быть рациональной системой, действующей как можно более эффективно. Хотя многие скажут, что это идеал, на деле все не так-то просто, поскольку мы имеем дело с людьми, а не с бездушными колесиками и винтиками.

В этом отношении очень важно, что, хотя классики и признавали потребность в лидерстве, инициативе, благожелательности, объективности, командном духе и других факторах, влияющих на мотивацию людей, они уделяли сравнительно мало внимания человеческим аспектам организации, и организация как таковая в основном представлялась как техническая проблема. Классики говорили о важности достижения баланса, или гармонии, между человеческими и техническими аспектами, особенно посредством правильных процедур отбора и обучения, но в основном ориентировались на то, чтобы вписать людей в систему механистической организации.

За это их много критиковали. И все же современные менеджеры и консультанты по вопросам управления часто склонны мыслить именно в этом направлении. Самый свежий пример этому – прокатившееся в 1990-е по Северной Америке и части Европы движение реинжиниринга. Признавая, что бюрократическая форма организации с упором на жесткое разделение функций изжила себя, движение реинжиниринга навязывало новую механистическую схему, выстраивая ее теперь вокруг бизнес-процессов, а не бюрократии. Как и в старой доброй классической теории, основное положение здесь в том, что, если правильно все сделать в отношении инжиниринга, с человеческим фактором все само образуется. Нет нужды говорить, что это не всегда так. В результате движение реинжиниринга столкнулось с теми же проблемами и неудачами, что и старомодная классическая

теория. Человеческий фактор часто подрывает процесс реинжиниринга, приводя к многочисленным провалам.

Научный менеджмент

В подходе Фридриха Великого к военной организации мы находим многие из основных принципов, разработанных позднее теоретиками классического менеджмента, а также другим великим Фридрихом организационной теории – Фредериком Тейлором, пионером научного менеджмента.

Тейлор был американским инженером и ярким, неуравновешенным человеком. К моменту своей смерти в 1915 году он завоевал репутацию главного «врага рабочих», после того как в 1911-м его пригласили отстаивать свою систему управления перед комитетом Палаты представителей США. Будучи одним из самых критикуемых организационных теоретиков, он оказался также и одним из самых влиятельных. Его принципы научного менеджмента стали краеугольным камнем организации труда в первой половине XX века, а во многих ситуациях превалируют по сей день.

Тейлор выделил пять простых принципов.

1. *Переложите всю ответственность за организацию труда с рабочего на управляющего.* Менеджеры должны делать все, что связано с планированием и организацией работы, оставив рабочим только претворять задуманное в жизнь.
2. *Используйте научные методы* для определения самого эффективного способа выполнения работы. Продумайте задачу рабочего соответствующим образом, точно объясните, как должна быть сделана работа.
3. *Выберите* лучшего, кто может выполнить эту работу, как предписано.
4. *Натаскивайте* рабочего делать работу эффективно.
5. *Отслеживайте* производительность рабочего, чтобы проверить, используются ли правильные методы и достигаются ли нужные результаты.

Придерживаясь этих принципов, Тейлор ратовал за замеры времени и трудовых движений как средства анализа и стандартизации действий на рабочем месте. Его научный подход предусматривал детальные наблюдения и замеры даже самой рутинной работы с целью найти оптимальную схему действий. По системе Тейлора, даже черная работа вроде обработки чугуна или рытья земли становилась научным объектом. Он сочетал инженерный подход со страстью к контролю.

Успешные примеры его подхода к научной организации труда можно найти во многих производственных компаниях, фирмах розничной торговли и офисах. Рассмотрим сети ресторанов быстрого питания, продающие пиццу, гамбургеры

и другие стандартизированные продукты. Здесь работа часто организована до мельчайших деталей на основе схем, которые анализируют весь процесс производства, находят самые эффективные пути, а затем делают их конкретной обязанностью человека, обученного выполнять их предельно точно. Весь мыслительный процесс осуществляется менеджерами и разработчиками, а исполнение – работниками. Листок наблюдений руководства (пример 2.1) – прекрасная иллюстрация подхода Тейлора к управлению – показывает, как такая простая работа, как принятие и выполнение заказа посетителя, может быть разбита на множество отдельных элементов, каждый из которых будет отслежен и оценен. Тейлора очень бы порадовала такая система оценки труда.

Такой же подход к организации труда можно обнаружить в традиционных формах конвейерного производства и в производственных процессах, жестко контролируемых и отслеживаемых компьютерными системами. Здесь идеи Тейлора вписаны в саму технологию, превращая рабочих в слуг или в придаток машин, находящихся под полным контролем организации и на конкретном рабочем месте.

Принципы Тейлора также оказали огромное влияние на организацию офисной работы через проекты «организация и методы» и «изучение работы», разбивавшие задачи на отдельные компоненты, которые затем поручались разным сотрудникам. Например, в механизированных системах для обработки бланков страховых требований один сотрудник отвечает за проверку требования на соответствие страховому полису, второй – за начало процесса оценки, третий – за ее проведение, четвертый – за оценку оценки, и так далее. Пять принципов Тейлора, применяемые систематически, привели к появлению «офисных фабрик», где люди выполняют фрагментированные конкретные задачи в соответствии с тщательно продуманной схемой организации труда и оценки производительности.

Влияние научного подхода Тейлора огромно, производительность увеличилась многократно, в то же время ускорилась замена умелых ремесленников на неопытных работников. Именно по этим причинам он был таким популярным и таким осуждаемым – в отношении людей рост производительности часто достигался дорогой ценой, рабочие превращались в «автоматы», как более 150 лет назад солдаты Фридриха Великого. Тенденция так широко распространилась, что сейчас о ней часто говорят как о «макдональдизации»: организационных принципах, лежащих в основе организации труда в сети McDonald's, с ее упором на производительности, несмотря ни на что, на учете, предсказуемости, контроле и операциях, не требующих особых навыков (часто называемых «мак-работой»*), обеспечивают организации

* McJobs.

известность в обществе. Принципы, пропагандировавшиеся Тейлором и доведенные до совершенства в McDonald's и других ресторанах быстрого питания, нашли применение в больницах, на фабриках, в магазинах, школах, университетах и других учреждениях, стремящихся рационализировать свою работу.

Человеческие проблемы, возникающие в результате таких методов организации, были очевидны с самого начала. Когда Генри Форд установил первую конвейерную линию для производства «модели Т», текучесть кадров поднялась до 380% в год. Только удвоив зарплату, подняв ее до знаменитых \$5 в час, он сумел стабилизировать ситуацию и убедить рабочих принять новую технологию. Многим людям работа на конвейере кажется скучной или отчуждающей. Циклы задач обычно очень короткие, иногда рабочих просят выполнять работу, включающую семь-восемь отдельных операций, каждые 40–50 секунд, 7–8 часов в день, 50 недель в год. Когда General Motors решила подтянуть производительность на своем заводе в Лордстауне в конце 1960-х, в разгар своей приверженности новым технологиям, скорость сборочного конвейера поднялась так, что стали выпускать 100 машин в час вместо 60. В новом темпе у рабочих было всего 36 секунд, чтобы выполнить как минимум восемь разных операций: пойти, поднять, перенести, снять кожух, нагнуться, чтобы вставить болты, закрепить их пневматической отверткой, наклеить стикер.

Принцип отделения планирования и организации труда от их исполнения часто считают самым пагубным элементом концепции Тейлора, поскольку, пропагандируя отделение рук и мозгов, он фактически «разрывает на части» рабочего. Тейлор любил говорить рабочим: «Вы не должны думать. Здесь есть кому думать, им за это платят». Мужчины и женщины были не более чем «руками», или «рабочей силой»: энергией, нужной для того, чтобы организационная машина не останавливалась. Операции, которые от них требовались, были упрощены до крайности, чтобы труд стоил дешевле, людей было легче обучать, контролировать и заменять. Так как массовое производство требовало, чтобы товары собирались из взаимозаменяемых частей, система Тейлора рационализировала процесс настолько, что в нем могли работать «взаимозаменяемые» люди.

С годами подход Тейлора был развит и отточен во многих отношениях, и более всего посредством системы франчайзинга, где существует значительная трудность: предлагаются одни и те же продукты и услуги, работа при этом децентрализована и эргономична (эргономика изучает использование энергии на рабочем месте). Любопытно, что принципы Тейлора преодолели многие идеологические барьеры и активно использовались в СССР и в Восточной Европе, как и в капиталистических странах. Этот факт означает, что тейлоризм является инструментом контроля рабочего места в той же степени, что и средством генерирования прибыли. Хотя некапиталистические страны и учреждения не против выгодного использования

производительных ресурсов, один из выдающихся соблазнов тейлоризма заключается во власти, которой он наделяет руководителей.

Несмотря на то, что Тейлора иногда считают негодяем, создавшим научную организацию труда, важно понимать, что он был лишь частью намного более мощной социальной тенденции – механизации жизни в целом. Можно обнаружить основные принципы его теории на футбольном поле и легкоатлетической дорожке, в гимнастическом зале и в том, как мы рационализируем собственную жизнь. Тейлор высказывался за определенный аспект тенденции к механизации, специализации и бюрократизации, оценивавшийся Максом Вебером как огромная социальная сила. Тейлоризм навязывался рабочим повсеместно. Но многие из нас проявляют себя как тейлористы, когда развивают определенные способности мыслить и действовать или формируют свое тело, чтобы соответствовать принятым идеалам. Под влиянием механизма того же рода, что помог сделать тейлоризм столь мощным, мы часто думаем о себе и относимся к себе так, будто мы – машины.

По-настоящему отличительная особенность тейлоризма не в попытке Тейлора механизировать организацию людей и труда, но в той степени, до которой можно это сделать. Рабочие Тейлора должны были быть столь же надежны, предсказуемы и продуктивны, что и роботы, заменяющие их сейчас. Возможно, Тейлор опередил свое время. Его принципы научного менеджмента прекрасно подходят для производства, где основной рабочей силой являются роботы, а не люди, и организации на самом деле могут стать машинами.

Преимущества и недостатки сравнения с машиной

- Ставьте перед собой цели и идите к ним.
- Организуйте рационально, эффективно и четко.
- Конкретизируйте каждую деталь, чтобы все точно знали, что им предстоит сделать.
- Планируйте, организуйте и контролируйте, контролируйте, контролируйте.

Эти и другие схожие идеи часто проникают в наши мысли об организациях и влияют на то, как мы оцениваем организационную практику. У многих людей в крови выстраивание чего-либо в виде структуры четко определенных действий, связанных четкими линиями коммуникации, координации и контроля. Таким образом, когда менеджер строит организацию, он часто создает формальную

структуру из должностей, на которые подбирают подходящих людей. Когда появляется вакансия, руководитель иногда говорит, что нужно «залатать брешь». Наше образование направлено на то, чтобы сделать нас «подходящими» и научить чувствовать себя комфортно на отведенном месте, чтобы организация могла работать рационально и эффективно.

И классическая теория менеджмента, и научный менеджмент были придуманы и «проданы» руководителям как «единственно верный способ организации». Первые теоретики считали, что открыли настоящие принципы, которые, если им следовать, в той или иной степени навсегда решили бы управленческие проблемы. Стоит взглянуть на современную организационную картину, чтобы понять, что они ошибались. И, правда, если присмотреться, можно увидеть, что эти принципы иногда оказываются виновниками многих организационных проблем.

Любые образы и метафоры фрагментарны и односторонни. Рисуя организацию как рациональный, технический процесс, механистическое мышление, как правило, недооценивает человеческие аспекты и переоценивает тот факт, что задачи, с которыми сталкиваются организации, часто гораздо сложнее и неопределеннее, чем те, что отводятся машинам.

Сильные и слабые стороны сравнения организации с машиной повторяют сильные и слабые стороны механистической организации на практике.

Преимущества можно определить довольно просто. Механистический подход хорошо работает только в тех условиях, в которых хорошо работают машины: а) простая задача; б) окружающая среда достаточно стабильна для уверенности в том, что производимый товар – правильный; в) есть желание производить один и тот же продукт снова и снова; г) очень важна точность и д) люди-«детали» послушны и ведут себя так, как от них ожидают.

Некоторые организации добились благодаря этой модели потрясающих успехов, потому что выполняли все эти условия. Как отмечалось выше, характерный пример представляют собой McDonald's и многие другие фирмы в индустрии быстрого питания. Действительно, ситуация с McDonald's соответствует всем названным условиям. Фирма создала себе прочную репутацию, прекрасно работая с помощью механизации своих ресторанов по всему миру, с тем чтобы все они производили совершенно одинаковые продукты. Компания служит четко определенному целевому рынку с идеальной бесперебойностью и последовательностью, со всей точностью, на какую способна «наука о гамбургерах». (У фирмы даже есть собственный Hamburger U* для обучения этой науке

* Университет.

своих менеджеров и учебник с подробными ежедневными инструкциями, чтобы каждый ресторан работал по системе McDonald's.) Фирма является примером реализации принципов тейлоризма и набирает сотрудников из числа не состоящих в профсоюзах, часто старшеклассников, студентов и работников на полставки – тех, кто будет счастлив «вписаться» в организацию. И большую часть времени машина работает идеально. Разумеется, компания при этом динамичная и новаторская, но этим в основном занимается персонал центрального офиса – он отвечает за «мыслительную деятельность» (то есть за разработку стратегии и проектные работы) для корпорации в целом.

Многие франчайзинговые системы с огромным успехом применяли метод Тейлора, когда централизовали проекты и разработку товаров и услуг и децентрализовали их воплощение, строго контролируя процесс. Использование научных методов для определения работы, которую нужно выполнить, учебников, задающих стандарты и систематизирующих процесс производства до мельчайших деталей, хорошо проработанные планы найма и обучения персонала и всеохватывающие системы оценки труда часто и составляют секрет успеха при условии, что услуга или товар подлежат такому определению и контролю.

Хирургические палаты, отделы техобслуживания самолетов, финансовые отделы, курьерские фирмы и другие организации, где в почете точность, безопасность и подотчетность, также могут успешно применять механистический подход, как минимум в определенных аспектах своей деятельности.

Однако, несмотря на эти успехи, механистический подход к организации часто обладает серьезными недостатками. В частности, он может: а) привести к созданию организационных форм, плохо адаптирующихся к изменяющимся обстоятельствам; б) привести к бездумной и абсолютной бюрократии; в) вызвать неожиданные и нежелательные последствия, так как интересы сотрудников важнее целей самой организации; г) ожесточить сотрудников, особенно тех, кто находится на нижних ступенях иерархии.

Механистически построенным организациям трудно приспособиться к меняющимся обстоятельствам, потому что они предназначены для достижения определенных целей, а не инноваций; для того, чтобы трансформировать определенные данные в определенные результаты; их можно использовать для чего-то другого, только переделав.

Смена обстоятельств требует разнообразных действий. Гибкость и способность к нестандартным реакциям становятся более важными, чем просто производительность. Становится более важным делать то, что нужно, в нужное время и достаточно хорошо, чем делать не то, но хорошо, или то, но не вовремя. В этом отношении механистическая организация оказывается жертвой своего рода «сентиментализма», который, как показали Розабет Мосс Кантер и другие, изводит

множество предприятий. Отделы, рожденные механистическим разделением между разными уровнями иерархии, функциями, ролями и людьми, как правило, создают барьеры и камни преткновения.

Например, новые проблемы иногда игнорируют, потому что нет готовых ответов. Или применяют фрагментированный, а не целостный подход, чтобы решить их с помощью уже существующих организационных правил, процедур и прежнего опыта. Но стандартные процедуры и каналы коммуникации зачастую не способны эффективно справляться с новыми обстоятельствами, появляется необходимость множества специальных совещаний и комитетов, которые происходят слишком медленно или поздно, потому что планировать приходится, не нарушая нормального хода работы. Бездействие на каждом шагу, и не хватает координации. Работа организации стопорится из-за разных задержек, так как нормальный ход событий нарушен, и наверх иерархии всплывают сложные вопросы, поскольку люди на других уровнях каждый по очереди обнаруживают, что не могут их решить. По пути информация искажается, ибо люди скрывают ошибки, истинную природу и масштаб проблем, боясь ответственности. Руководители зачастую оказываются перед лицом неверно обрисованных проблем и не знают, с какой стороны к ним подойти. Они вынуждены отдавать их соответствующим экспертным группам или командам консультантов, которые, будучи далеки от конкретных проблем, еще больше затягивают дело и менее адекватно реагируют.

Добиться эффективной реакции на меняющиеся обстоятельства становится еще труднее из-за высокой степени конкретизации в разных функциональных отделах (производство, маркетинг, финансы, разработка товаров). Общениа и координации действий между отделами не хватает, и у людей складывается «близорукое» представление о происходящем, поскольку они не понимают ситуации, с которой столкнулась организация в целом. В результате действия, предпринятые одним элементом организации, влекут негативные последствия для других, так что один элемент оказывается идущим против интересов другого.

Эти проблемы иногда дополняются тем, что механистические определения должностных обязанностей подталкивают многих членов организации к бездумному и полному усвоению отношения вроде «волноваться об этом – не моя забота», «это его обязанность, а не моя», «я здесь, чтобы делать, что скажут». Такое отношение считается «принесенным» извне, но на самом деле оно – неотъемлемая часть механистического подхода. Преимущество формулирования должностных обязанностей в ясной и четкой манере в том, что все точно знают, что от них требуется. Однако, когда организация сталкивается со сменой обстоятельств, возникает много проблем и требуются инициатива и гибкость.

Эти наделенные законным статусом пассивность и зависимость могут привести даже к тому, что люди совершают ошибки и оправдывают их на том основании,

что подчинялись приказам. Иерархическая организация работы строится на идее, что контроль должен осуществляться над разными частями организации (чтобы удостовериться, что они делают то, для чего были созданы), а не встраиваться в сами части. Руководители и другие иерархические формы контроля не просто отслеживают работу сотрудников – они также снимают с них ответственность, потому что их функция становится действующей, только когда возникают проблемы. Подобно этому система контроля качества на производственной линии делает нормой изготовление бракованной продукции. Люди понимают, что им позволено делать какое-то количество ошибок.

Поэтому апатия, безответственность и отсутствие гордости, встречаемые у современного работника, не случайны: они производное от механистического подхода. Механистическая организация не поощряет инициативу, заставляя людей подчиняться приказам и знать свое место, а не интересоваться или сомневаться. В бюрократической системе люди, сомневающиеся в мудрости общепринятой практики, чаще всего считаются смутьянами. Значит, когда люди привыкают чувствовать себя бессильными при возникновении проблем, которые они могут понять и решить коллективно, апатия берет верх.

Эти трудности часто связаны с другой категорией проблем: появлением подцелей и интересов, подрывающих способность организации достигать своих первоначальных целей. Функциональная специализация должна, по идее, создать систему сотрудничества. И все же иногда она создает систему конкуренции, так как люди и отделы соревнуются в борьбе за скудные ресурсы или посты на следующей ступени иерархии. Построение империи, карьеризм, защита интересов отдела, специальные проекты, раздувание бюджетов для создания дефицита ресурсов могут разрушить работу единого целого. Если штат укомплектован рациональными людьми, ведущими себя в соответствии с формальными интересами и целями организации, «вписавшимися», а не использующими ее в своих интересах, худшее может и не случиться. Но люди есть люди, и даже самые лучшие планы имеют обыкновение оборачиваться сторонами, о которых их создатели и подумать не могли. Формальные организации зачастую начинают двигаться к достижению неформальных целей, противоречащих тем, что были заложены изначально.

Последняя категория проблем связана с человеческим фактором. Механистический подход, как правило, ограничивает, а не мобилизует развитие человеческих способностей, заставляя людей вписываться в рамки организации, а не строить ее вокруг своих достоинств и потенциала. От этого проигрывают как сотрудники, так и организация. Сотрудники теряют возможность личного роста, каждый день затрачивая многие часы на работу, которую не любят и не ценят, а организация теряет творческий и интеллектуальный вклад, на который при создании соответствующих условий способна большая часть сотрудников.

Механистический подход оказался невероятно популярным отчасти из-за эффективности при решении задач, которые можно довести до автоматизма, и отчасти из-за возможности менеджеров полностью контролировать людей и их деятельность. С точки зрения руководства в стабильные времена подход работал. Но с ускорением социальных и экономических перемен его ограничения становились все более очевидными.

Вступая в XXI век, мы сталкиваемся с тем, что бюрократия и другие формы механистической организации все больше подвергаются критике из-за своей негибкости и других разрушительных свойств. Движение тотального качества (TQM*) и упор на гибкие, основанные на командной работе организации, вошедшие в моду в 1980-е и 1990-е, сигнализировали о первой реакции на эти проблемы и необходимости найти немеханистические пути. С исторической точки зрения механистический подход принадлежит механистическому веку. Совершенно новая технологическая база, основанная на микроэлектронике, требует новых организационных принципов. Некоторые из образов организации, рассматриваемые в последующих главах, освещают концепции, которые могут оказаться возможными и подходящими схемами управления в новую эпоху.

* Total quality movement.